

Estrategias adecuadas al uso de la certificación Fairtrade para mejorar el clima organizacional  
en CI Banafrut

María Camila Franco Ceballos

Universidad de Medellín

Mayo 15 del 2020

Informe Final

Notas del Autor

Maria Camila Franco Ceballos, Facultad Ciencias Económicas y Administrativas,

Universidad de Medellín

Asesor Fausto Orlando Maussa - Docente Investigador

Maestría en Administración – MBA

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a nombre  
de Maria Camila Franco Ceballos, Universidad de Medellín,

Carrera 87 N° 30 – 65

Contacto: [mariacamilafrancoceballos@gmail.com](mailto:mariacamilafrancoceballos@gmail.com)

## Contenido

1.	Resumen .....	1
2.	Introducción.....	3
3.	Metodología de la Investigación.....	5
4.	Marco Teórico .....	10
4.1	Gestión empresarial .....	10
4.2	Estrategia .....	15
4.3	Cultura organizacional .....	19
4.4	Certificación Fairtrade .....	27
5.	Resultados y Análisis .....	34
5.1	Instrumentos y Metodología del Estudio .....	34
5.2	Tratamiento de Datos .....	37
5.3	Análisis de los Datos.....	38
6.	Conclusiones.....	72
7.	Referencias Bibliográficas .....	75
8.	Anexos.....	81
8.1	Anexo A Consentimiento Informado .....	81
8.2	Anexo B Formato de encuesta.....	82
8.3	Anexo C Formato preguntas abiertas grupo Focal .....	83
8.4	Anexo D Entrevista 1 – Oficial de enlace Fairtrade. CI Banafrut .....	84

8.5 Anexo E Entrevista 2 - Contadora General. Corporaciones Banafrut .....	85
--	----

### **Índice de Gráficos**

Grafico 1	Frecuencia en la influencia de la empresa en las decisiones de las corporaciones...	47
Grafico 2	Ente jurídico del que se reciben las directrices.....	48
Grafico 3	Factores que influyen en el ambiente laboral de las corporaciones.....	49
Grafico 4	Importancia del perfil de los lideres.....	50
Grafico 5	Potestad para impartir directrices .....	51

## Índice de tablas

Tabla 1 Grupo Focal: Frecuencia en la influencia de la empresa en las decisiones de las corporaciones .....	38
Tabla 2 Grupo Focal: De donde se reciben las directrices relacionadas con el trabajo .....	39
Tabla 3 Grupo Focal: Factores que influyen en el ambiente laboral de las corporaciones .....	39
Tabla 4 Grupo Focal: Importancia en el perfil adecuado de los lideres .....	40
Tabla 5 Grupo Focal: Potestad para impartir directrices .....	41
Tabla 6 Información empleados de las corporaciones Banafrut .....	46
Tabla 7 Resultado encuestas: Frecuencia en la influencia de la empresa en las decisiones de las corporaciones .....	47
Tabla 8 Resultado encuestas: De donde se reciben las directrices .....	48
Tabla 9 Resultado encuestas: Factores que influyen en el ambiente laboral de las corporaciones .....	49
Tabla 10 Resultado encuestas: Importancia en el perfil adecuado de los lideres .....	50
Tabla 11 Resultado encuestas: Potestad para impartir directrices .....	50
Tabla 12 Cronograma General .....	52
Tabla 13 Cronograma de ejecución E1 .....	56
Tabla 14 Plan de ejecución y medición de la Estrategia 1 .....	56
Tabla 15 Cronograma de ejecución E2 .....	61
Tabla 16 Plan de ejecución y medición de la Estrategia 2 .....	62
Tabla 17 Cronograma de ejecución E3 .....	64
Tabla 18 Plan de ejecución y medición de la Estrategia 3 .....	64
Tabla 19 Cronograma de ejecución E4 .....	66
Tabla 20 Plan de ejecución y medición de la Estrategia 4 .....	66

Tabla 21Cronograma de ejecución E5.....	69
Tabla 22 Plan de ejecución y medición de la Estrategia 5.....	69
Tabla 23 Presupuesto para la implementación de las estrategias .....	71

## 1. Resumen

CI Banafrut es una comercializadora internacional de banano y plátano, ubicada en la subregión del Urabá Antioqueño y la productora más grande de Fairtrade a nivel mundial, la certificación hace referencia a un enfoque de comercio a nivel mundial que permite a los consumidores comprar productos que fueron producidos en condiciones de trabajo justas reguladas por la organización Fairtrade International, estas normas desconocen algunos principios administrativos que ponen en riesgo este tipo de organizaciones, que encuentran una serie de inconsistencias en la operación empresarial. El objetivo de esta investigación es diseñar estrategias que puedan implementarse en la empresa CI Banafrut, para mejorar el clima organizacional y adecuarlo al uso de la certificación. Para el diseño de este modelo se utilizará el método de investigación deductivo, con un enfoque cualitativo. El análisis en cuestión arroja resultados enfocados a mejorar el clima organizacional, la eficiencia operativa y administrativa de las empresas certificadas.

**Palabras claves:** gestión empresarial (M54), estrategia (M51), cultura organizacional (M14), certificación Fairtrade (F13).

**Abstract**

CI Banafrut is an international marketer of bananas and bananas, located in the subregion of the Urabá Antioqueño and the largest producer of Fairtrade worldwide, the certification refers to a worldwide trade approach that allows consumers to buy products that were produced under fair working conditions regulated by the Fairtrade International organization, these rules ignore some administrative principles that put this type of organizations at risk, which encounter a series of inconsistencies in the business operation. The objective of this research is to design strategies that can be implemented in CI Banafrut, to improve the organizational climate and adapt it to the use of certification. For the design of this model the deductive research method will be used, with a qualitative approach. The analysis in question yields results focused on improving the organizational climate, the operational and administrative efficiency of certified companies.

**Keywords:** business management (M54), Strategy (M51), organizational culture(M14), Fairtrade certification (F13).



## **2. Introducción**

Las tendencias mundiales de consumo están cambiando, influenciadas en gran medida por la búsqueda de una solución al impacto negativo del medio ambiente, haciendo que los consumidores busquen formas de consumo sostenibles y amigables, en esta búsqueda nace Fairtrade internacional, como un movimiento para congregarse a los habitantes europeos para promover los cambios, con el objetivo comenzar medios de vida más dignos para los agricultores y trabajadores, especialmente en el sur del continente. Un producto con la marca Fairtrade significa que los productores y las empresas han cumplido las normas acordadas internacionalmente y que este es un producto no solo elaborado, cultivado y comercializado bajo condiciones justas, sino también sostenibles y amigables con el medio ambiente. Sin embargo en el afán de establecer normas para darles prioridad a los agricultores y/o trabajadores de las plantaciones, se pasan por alto aspectos administrativos fundamentales que sin ser tenidos en cuenta causan desajustes en la operación y generan conflictos internos que golpean la cultura organizacional de estas empresas certificadas, por lo que se vuelve fundamental encontrar puntos intermedios que les permitan a estas organizaciones continuar con la certificación, mitigando los impactos negativos de la norma, para seguir ofreciendo estos productos sostenibles y rentables. La presente investigación estudia la empresa CI Banafrut, empresa certificada con el 100% de sus plantaciones, para diseñar estrategias que puedan implementarse y mejorar el clima organizacional adecuándolo al uso de la certificación Fairtrade, por tal motivo se debe tener claridad en la misión y visión del empresa y los numerales de la norma que van en contravía de los parámetros administrativos permitidos y aceptados, para establecer estrategias que permitan generar una cultura organizacional libre de vicios y que se convierta en el motor para impulsar la organización al éxito empresarial y a la sostenibilidad y permanencia en el tiempo.

Con el diseño y la implementación de estas estrategias para la empresa de CI Banafrut, se buscará no solo la eficiencia y utilidad operativa y financiera, si no también establecer parámetros de administración adecuados en empresas certificadas que pueda ser replicado.

### **3. Metodología de la Investigación**

Con base en los objetivos de la investigación, se utilizará el tipo de estudio descriptivo para hacer una exposición exhaustiva de la realidad que experimenta actualmente la empresa y de esta manera proponer, desarrollar y diseñar estrategias para lograr el objetivo trazado. Con el método deductivo se iniciara partiendo de lo general que abarca la norma Fairtrade, que rige a nivel internacional las empresas certificadas, para llegar a las premisas particulares que serán la base de esta investigación, permitiendo encontrar las estrategias administrativas para mejorar el clima organizacional de CI Banafrut, sin salirse de la normatividad, para que con el conocimiento adquirido se pueda reconocer la importancia de la consecución de las estrategias que se deben implementar por la empresa.

A partir de los objetivos específicos de la investigación se derivan las herramientas e instrumentos para la recolección de la información, tanto primaria como secundaria, se desarrollarán en las siguientes etapas:

Etapas 1: Reconocer el modelo administrativo de la empresa CI Banafrut y sus Corporaciones certificadas en Fairtrade, es el “primer momento de exploración, permite entrar en acercamiento con el problema de investigación haciendo uso de la investigación cualitativa, la revisión documental, las conversaciones con expertos y el trabajo reflexivo, se convierten en actividades básicas del trabajo de investigación” (Aristizabal Salazar & Galeano Marin, 2008, pág. 165). Teniendo en cuenta este concepto, como fuentes y técnicas primarias de recolección de la información se empleará la técnica de observación directa a los empleados y sus relaciones formales e informales entre ellos y con los mandos medios de la empresa.

Con esta herramienta cualitativa se trata de observar objetiva y críticamente los procesos sociales y no condenar o elogiar, es decir, de “ver” articulaciones significativas. Se trata de acumular datos con información descriptiva. Ello significa que para entender a los grupos es importante el conocimiento “de los significados simbólicos que producen los sujetos a partir de la experiencia próxima y, a la vez, entender ésta como una experiencia distante, desde la perspectiva del investigador. Por ende, analiza sus medios de comunicación simbólica y sus significados” (Sanchez Silva, 2012, pág. 116).

La metodología procedimental que se usara, está determinada por los siguientes puntos a saber:

1. Desarrollar una interacción social con los informantes.
2. Registrar de manera controlada los datos.
3. Interpretar la información.

Como fuentes secundarias de información se analizarán los documentos normativos Fairtrade, los procesos y procedimientos administrativos documentados en la empresa.

Etapas 2: Examinar el modelo administrativo de la empresa CI Banafrut y sus Corporaciones certificadas en Fairtrade, para determinar sus falencias y la baja eficiencia administrativa y operativa, que genera un clima organizacional deficiente, es el “segundo momento de focalización, centra el problema de investigación y establece relaciones con el contexto, permite agrupar, clasificar, dar cuenta de la trama y relaciones, concretar aspectos, dimensiones, diferenciar lo relevante e irrelevante, para lograr este objetivo de la investigación” (Aristizabal Salazar & Galeano Marin, 2008, pág. 170), se utilizara como fuente de recolección de datos primarios las técnicas de entrevistas oral y escrita.

La entrevista cualitativa es una vía de acceso a los aspectos de la subjetividad humana. Y la modalidad que asumen las entrevistas, como una técnica orientada a definir problemas y elaborar explicaciones teóricas desde los procesos sociales mismos, que dan validez y confiabilidad. La entrevista puede definirse como una situación construida o creada, con el fin específico de que un individuo pueda expresar una conversación, de su pasado, presente o futuro (Sanchez Silva, 2012, pág. 118). Estas entrevistas se realizarán a dos (2) personas relacionadas con el sistema Fairtrade, el oficial de enlace de la empresa CI Banafrut, que hace el papel de intermediario entre la empresa y el ente certificador y la contadora general de las Corporaciones Banafrut encargada de todo el tema financiero de las Corporaciones. Estas personas son los responsables directos del mantenimiento de los lineamientos de la norma de comercio justo dentro de la empresa CI Banafrut. Estas entrevistas serán estructuradas, “el entrevistador pregunta a cada entrevistado una serie de preguntas preestablecidas, las respuestas son registradas de acuerdo a un código del propio investigador.” (Sanchez Silva, 2012, pág. 116). Estas entrevistas se harán en tres momentos fundamentales:

Iniciaremos por medio de preguntas básicas y generales, las descriptivas, “averiguamos las formas en cómo el entrevistado realiza sus actividades cotidianas, cómo registra y describe objetos, espacios, hechos, lugares y acciones, tanto de forma general como específica”. (Robles, 2011, pág. 47) Estas preguntas estarán dirigidas a explicar de manera descriptiva la norma Fairtrade, sus principios, su visión y sus objetivos, las preguntas específicas de su cargo dentro de la empresa y sus funciones.

A continuación, realizaremos el tipo de preguntas estructurales donde, “verificamos explicaciones de fenómenos definidos en entrevistas previas, así, podremos corroborar si los sucesos descritos se han interpretado adecuadamente y si han logrado significar la experiencia

del entrevistado”. (Robles, 2011, pág. 41). Estas preguntas están orientadas a verificar si hemos entendido la esencia, los objetivos y los principios de la norma Fairtrade, y por último se realizarán las preguntas de contraste estas “para extraer las diferencias de los términos utilizados por los informantes, con ello, podremos explorar si conceptos específicos son comprendidos por la forma en cómo se relacionan, por el uso que se les da, o por la similitud que existe” (Robles, 2011, pág. 44). En esta sección realizaremos preguntas dirigidas a encontrar, el por qué la norma desconoce algunos principios administrativos que ponen en riesgo este tipo de organizaciones, ¿Cómo mide la norma Fairtrade el rendimiento operativo y empresarial de las empresas certificadas?, ¿Cuáles son los principales hallazgos encontrados en las auditorías Fairtrade, en las empresas certificadas?, ¿Cómo se relacionan estos hallazgos con los procesos administrativos, en las empresas certificadas?, ¿Cuáles son las estrategias de la entidad, para mitigar estos hallazgos?, ¿Cómo se relaciona la visión de la empresa, con las necesidades de las empresas certificadas?, ¿Cómo debe ser la línea de mando en una empresa certificada?, ¿cómo apoyar al pequeño productor o trabajador agrícola en la administración de estas empresas?, ¿Cuál es el plan de acción para mitigar la falta de perfil administrativo del trabajador/agricultor?. Entre otras.

Etapa 3: Diseñar estrategias administrativas para mejorar el clima organizacional, evitando la duplicidad de mando, y propiciando el trabajo articulado para lograr una eficiencia administrativa y operativa adecuada, “se convierte en el tercer momento que buscara fortalecer el debate teórico y establecer conclusiones asertivas para crear las estrategias.” (Aristizabal Salazar & Galeano Marin, 2008, pág. 178).

Los diferentes procesos utilizados para cumplir con los propósitos de investigación y el tratamiento de los datos, permitirán ejecutar análisis cualitativos y descriptivos que sean

concluyentes para la investigación y se presentarán los datos informativos de forma ordenada y tabulada, en diversos gráficos de desarrollo que permitan identificar cambios o tendencias importantes en el promedio. Se trabajarán los datos obtenidos, a través, de técnicas estadísticas descriptivas, herramientas utilizadas como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica, que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1 Gestión empresarial**

En términos generales la gestión es una parte fundamental y transversal de todos los procesos que se desarrollan dentro de las empresas.

La palabra gestión proviene del latín *gestio*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos. Según se ha citado, gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación, otra referencia; es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. Más específicamente, la definición de gestión nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar, se encuentran los archivos, estos se encargarán de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas. (Bermudez Correa & Rodríguez Caycedo, 2013, pág. 20)

El sector empresarial desarrolla diversas estrategias competitivas basadas en el emprendimiento en combinación con las prácticas de gestión basadas en el liderazgo y planeación estratégica orientados a la innovación con la finalidad de mantenerse en el



mercado altamente competitivo en que se desarrollan; para ello, generan diferentes estrategias en una economía que se ha establecido a través de la globalización. (Lopez Lemus & De la Garza Carranza, 2019, pág. 358)

La gestión empresarial se puede definir como el conjunto de aplicaciones que se utilizan en las empresas para realizar cada uno de los pasos de la administración de la misma, desde la producción, pasando por la logística, hasta la entrega del producto o servicio.

Este tipo de sistemas están basados en la premisa que puntualiza que cada eslabón de la cadena de producción puede ser llevado a cabo de la manera más eficaz con un sistema que integre a los trabajadores con las máquinas. Con el fin de lograr una eficaz productividad, y debido a la importancia que posee el manejo de información en las empresas, se utilizan las herramientas propias de los SGE, que permiten controlar, planificar, organizar y dirigir cada uno de los eslabones de la cadena productiva. (Capeáns Hurtado & Rodríguez Puente, 2015, pág. 33)

La gestión empresarial es controlada para evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El control de gestión es un conjunto de instrumentos que motivan a los responsables descentralizados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, privilegiando la acción y la toma de decisiones en forma oportuna y favoreciendo la delegación de autoridad y la responsabilidad. El control de gestión se apoya en un conjunto de instrumentos que abordan los siguientes objetivos: Motivar y comprometer los gestores operativos en los objetivos estratégicos de la empresa, asegurar la toma de decisiones en tiempo útil con base en datos estadísticos fidedignos. Para lograr estos objetivos, los modelos de control de gestión observan un conjunto de principios que representan las reglas fundamentales de su acción....

El control de gestión hace operacional la planeación estratégica. Mientras la planeación estratégica tiene que ver con las grandes líneas de desarrollo de la organización en el mediano y largo plazo, para determinar directrices y políticas de gestión en horizontes de entre 3 y 5 años, el control de gestión se concentra en el corto plazo, sobre todo en los períodos anuales para definir los programas, los presupuestos y monitorizar el desempeño y el logro de los objetivos intermedios. (Delicado Teixeira, 2014, pág. 856)

Actualmente el uso de la tecnología de información favorece la gestión empresarial y apunta al mejoramiento de los procesos empresariales. “El concepto de gestión tecnológica se concibe con una parte de la administración, integrada por actividades del planeamiento, organización, dirección, control y proceso decisional ...y que tiene por objeto el manejo de cuestiones relacionadas con los equipos y la producción.” (Bermudez Correa & Rodriguez Caycedo, 2013, pág. 34).

Como afirma Serrano Carrión, Señalín Morales , Vega Jaramillo, & Herrera Peña, (2018)

Para la gestión administrativa moderna, el comprender de forma adecuada la importancia de un Sistema de Control Interno se constituye en un factor clave en el objetivo de utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos, disminuyendo las pérdidas por diversas causas como desvíos y despilfarros, fraudes, entre otros. Por lo que se considera que todas las empresas deben tener un adecuado control interno, debido a que gracias a su correcta gestión también se puede evaluar la calidad de la tarea administrativa. (pág. 2)

El control interno debe estar sustentado en la información financiera, que como recurso empresarial nos poya en la toma de decisiones. La información financiera muestra los recursos de la entidad económica y en función a ello, sus usuarios toman decisiones de negocio, inversión y operación en el ámbito financiero, laboral, legal o fiscal. Por lo tanto, es importante que la

información financiera sea confiable y útil para que la toma de decisiones de los usuarios sea objetiva, Además es fundamental establecer políticas y procedimientos de control interno, que brinden una seguridad razonable de que el flujo de la operación garantice que las transacciones y las transformaciones internas son registradas oportunamente. La responsabilidad de la información financiera de las organizaciones corresponde al área administrativa razón por la cual es indispensable observar que se cumplan las políticas y procedimientos de control interno establecidas en la organización. con esto aseguramos una gestión administrativa óptima.

Según Arias González, ( 2018) La gestión empresarial se enfoca en las medidas y estrategias llevadas a cabo con el fin de que una organización sea viable económicamente, considerando factores financieros, económicos, materiales y hasta logísticos incluyendo el recurso humano. La gestión empresarial es aquella actividad organizacional mediante la cual, los integrantes de la empresa buscan mejorar la productividad y competitividad del negocio. Desde un punto de vista financiero la gestión refleja las funciones de la dirección financiera, a través, de la planificación, organización, dirección y control de actividades económicas que componen los flujos de efectivo como resultado de la inversión corriente y el financiamiento, a partir de la toma de decisiones, con el fin de estabilizar la relación existente entre riesgo y rentabilidad. Con lo antes expuesto se puede mencionar que la gestión empresarial abarca la dirección general de la empresa, encaminada a optimizar los resultados obtenidos por dicha entidad. (pág. 2)

Es conveniente involucrar las diferentes áreas de la empresa en la estrategia empresarial.

Como lo afirma Delgado Marin, (2018) la integración de diferentes áreas de la empresa como ingeniería, ventas, fabricación o compras bajo un mismo sistema de información, hace pensar en la incorporación de otras áreas en un sistema integrado de gestión empresarial. Así, comienzan a

aparecer sistemas en los que se aborda la planificación de recursos humanos o financieros junto con la planificación de necesidades de materiales y de recursos de producción. (pág. 56)

La gestión empresarial debe ser evaluada constantemente para controlar los resultados por medio de una Auditoría de Gestión, como lo afirma Gonzales Arias, (2018)

La Auditoría de Gestión que es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias que es ejecutado para proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una organización, programa o proyecto, con un enfoque de mejora de la efectividad, eficiencia y economía en el uso de recursos. Este tipo de auditoría se fundamenta en procesos lógicos como la verificación de procedimientos, aplicación y seguimiento de la normativa establecida, análisis de operaciones realizadas, cumplimiento de metas y objetivos y todos los aspectos que guarden relación con el proceso de evaluación de la gestión de la empresa. Las normas ISO definen a la auditoría de gestión (control de gestión) como el examen de eficiencia y eficacia de las organizaciones en la administración de recursos organizacionales, determinada mediante la evaluación de procesos administrativos, utilizando indicadores de rentabilidad, desempeño, así como beneficios de la actividad de la entidad. Por lo antes expuesto la auditoría de gestión surge por la necesidad de evaluar y cuantificar los logros alcanzados por una empresa en un lapso de tiempo determinado, buscando un mejor desempeño y productividad empresarial. (pág. 2)

La participación continua de la auditoría interna con una orientación preventiva no solo resulta obligatoria si no fundamental para disminuir las posibilidades de que el fraude ocurra o que se creen las condiciones favorables para ello. “la aplicación de un sistema preventivo siempre será útil para tal fin. Dentro de esta prospectiva también es importante la disuasión puesto que se puede convencer los funcionarios que no cometan fraude”. (De la Torre Lascano, 2018, pág. 61)

La auditoría de gestión se ejecuta para evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos trazados por la empresa y con los que se han operado los recursos. “La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy una herramienta para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan”. (Martinez Lopez, 2011, pág. 5)

Se determina que las dimensiones para la planeación de las auditorías de un sistema de gestión de calidad son las siguientes: objetivos del programa, roles y responsabilidades para la gestión, competencia de la gestión, alcance del programa, riesgos del programa, procedimientos del programa y recursos del programa. Dichas dimensiones fueron operacionalizadas para después de su identificación, determinar los ítems correspondientes a cada una de ellas. (Sotelo Asef, 2011, pág. 23)

Una fracción significativa de la auditoría de gestión es la auditoría financiera que se ejecuta porque da credibilidad y aprobación de los estados financieros y porque confiere seguridad, a través, de su informe escrito, enunciada en el dictamen. “Es normal que este tipo de auditoría la realicen auditores externos independientes. Los resultados de este examen se distribuyen a una amplia gama de usuarios, que puede ir desde accionistas y acreedores hasta el público en general”. (Martiez Rojas, 2017, pág. 21)

## **4.2 Estrategia**

El concepto de estrategia se originó en el mundo militar, y probablemente fue el arte de la guerra de Sun Tzu (2000) la primera evidencia escrita, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. (Ibañez, Castillo, & Nuñez, 2010, pág. 38)

Como lo afirma Porter, (2016) “La estrategia competitiva significa la elección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”. (pág. 103)

La estrategia ha hecho las veces de patrón para evaluar la capacidad de transformación empresarial a través del tiempo, al ser considerada herramienta para la acción o contención, sobre la que ha sido preservado el carácter en el que se apoya toda la estructura organizacional. No obstante, aún se reserva para algunos pocos los propósitos que se tejen detrás de las estrategias, circunstancia tras las que algunas áreas terminan por conocer hacia donde se está apuntando y otras no. La estrategia ha terminado por convertir la gerencia empresarial en un componente multipropósito en el que deben considerarse variados aspectos ajenos en muchos casos a la realidad lineal a la que se enfrenta la empresa en cualquier entorno o incluso al interior de la misma. De hecho, las estrategias se han convertido en su principal guía, en virtud de las cadenas y eslabonamientos que de ella viene tejiéndose, para definir la empresa como una estructura orgánica capaz de registrar la estrategia como un hecho interno y no como una designación o tarea. (Gutierrez Ossa, 2014, pág. 155)

Comprender y formar una estrategia es fundamental para la toma de decisiones empresariales y así buscar el logro de los objetivos que se plantee la empresa, como lo propone (Tarzijan, 2014) La estrategia empresarial se compone de dos grandes áreas; la estrategia competitiva y la estrategia corporativa. Mientras la primera se pregunta aspectos tales como de que depende la ventaja competitiva de cada negocio, cual es la capacidad de sustentar esa ventaja a través del tiempo y cuál es la forma de competir para mejorar la posición de cada negocio en el mercado, la estrategia corporativa busca evaluar cuáles son los mecanismos para modificar el ámbito de la empresa (fusiones, alianzas, contratos, franquicias,

entre otras) y cuál es la forma de coordinar las diferentes actividades y negocios para lograr los objetivos de la empresa. (pág. 14)

La estrategia competitiva de las empresas es la técnica, a través del cual las mismas tratan de precisar y instaurar cómo competir en su sector de forma eficaz y continua. “Naturalmente, no existe una estrategia competitiva de carácter universal, ya que éstas deben adaptarse a los sectores o segmentos concretos y a las técnicas y activos de la empresa en particular”. (Tarzijan, 2014, pág. 60)

La estrategia sella la forma en que una empresa ejecuta sus actividades y, por ende, establece la cadena del valor. Estas actividades alteran en importancia dependiendo de cada sector; en uno puede ser importante la tecnología en otro la calidad del producto o los servicios posventa, y o la financiación o la publicidad. “Las empresas pueden conseguir ventajas competitivas al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías, cambiar el diseño de los productos, o utilizar diferentes insumos, entre otras posibilidades”. (Albuquerque, 2015, pág. 16).

En cuanto a estrategias, Leobardo Alvarez & Alvarez Herrera, (2018) plantea que diversos estudios empíricos muestran evidencia de como la IA entrante brinda una variedad de resultados exitosos positivos en las organizaciones a través de la interacción de socios externos con fuentes de conocimiento externo y la tecnología, además, dicha colaboración externa puede seguirse combinando con las actividades de I+D y las actividades de innovación de las empresas, lo que permite magnificar el rendimiento organizacional. Además, la adopción de la estrategia de IA entrante se destaca en la literatura por fundamentar un crecimiento rentable, y por acceder al conocimiento y experiencia científica y especializada del exterior y para mercados extranjeros. (pág. 15)

Es muy importante la formulación de una estrategia adecuada para trazar el camino y para alcanzar los objetivos, la formulación de la estrategia competitiva involucra una investigación interna de los puntos fuertes y débiles que establezca su lugar en correlación a sus competidores y un análisis del entorno. “Las empresas con estrategias exploradoras que pongan énfasis en la innovación son más competitivas y obtienen mejores resultados que las que siguen una defensiva o analizadora.” (Aragon Sanchez, Rubio Bañon, & Serna Jimenez, 2014, pág. 15)

A la hora de formular una estrategia empresarial se debe prestar atención a la gran cantidad de variables que inciden en el progreso de la empresa y, por tanto, se debe dar lugar a gestiones que permitan pilotar entre toda la turbulencia e incertidumbre que encierra la organización. Según Martinez Moncaleano, (2018) las características inherentes de la estrategia empresarial: la imposibilidad de que su concepción sea lineal, la complejidad de los aspectos a considerar, la necesidad de conocer las profundas interrelaciones entre las variables, la creciente dificultad de su concepción, considerando que cada vez hay más actores a considerar, nuevas asociaciones entre empresas, nuevas soluciones y nuevos servicios. (pág. 210). También es importante vincular y articular las estrategias contables a la estrategia empresarial, como lo afirma Rodriguez Quezada & Aibar Guzman, (2014);

Bajo la Teoría de contingencias se argumenta que los sistemas de gestión contables deberían diseñarse atendiendo a la estrategia específica de cada organización y a la fase/etapa del ciclo de vida en que se encuentra la organización. Por otra parte, la competencia del entorno y el sector de actividad son factores importantes en la medida en que pueden presionar a las organizaciones hacia el cambio” (pág. 11), sin embargo, sigue siendo la innovación uno de los factores primordiales a considerar para las organizaciones.



La innovación se ha posicionado como una estrategia movilizadora de valor y que permite generar competencias distintivas en sus actividades, diferentes perspectivas se han desarrollado en torno a su vinculación con el modelo de decisiones de la organización, por ello, se orienta a establecer una reflexión de los referentes de modelos gerenciales y el papel de la innovación en estos, que permita la identificación de las bases de conocimiento para su aplicación e implementación en la administración de negocios, determinándose que la actividad innovadora vinculada a los modelos gerenciales, se contempla desde el recurso intelectual, con el fin de mejorar la forma por la cual se crean bienes y servicios, siendo la reflexión principal la relevancia que adquiere para los modelos modernos de gerencia de las organizaciones, la mentalidad de cambio y la filosofía innovadora para la sostenibilidad en el tiempo. (Landaxury Villalba, Jafar Orfale, Cristofani, & Canales, 2017, pág. 20) . La estrategia debe ser planeada teniendo en cuenta los recursos y los objetivos a mediano y largo plazo. La estrategia concebida y el uso de su análisis es revelador, y la relación entre la estrategia planeada y la rutina participativo no muestra significancia. “Los resultados indican que cuando los gestores adoptan la estrategia planeada el SCG será utilizado de forma más diagnóstica, mientras que cuando adoptan la estrategia emergente tienden a usar el SCG de forma más interactiva”. (Antonini Bortoluzzi, Anzilago, & João Lunkes, 2019, pág. 675)

### **4.3 Cultura organizacional**

Según Belida Ruiz & Naranjo, ( 2012) el concepto de cultura utilizado en las ciencias sociales como la economía, la psicología, la sociología o la administración, tiene su origen y desarrollo en la evolución de la antropología como disciplina científica. La cultura está integrada en una totalidad que incluye lo social; la cultura es aquello que articula y da significado a los distintos aspectos de la vida social de un colectivo. La tarea de investigación

cultural en este contexto teórico es descubrir los mecanismos o principios que explican esta articulación, que en la mayoría de los casos se supone congruente, armónica y funcional, y expresarlos en un modelo explicativo holístico de la vida social humana, que incluya desde factores biológicos hasta ideográficos. La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado. (pág. 288)

La Cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, dado que al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida. Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos. Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización, el cual influye en sus comportamientos. (pág. 290)

Entre aquellos teóricos que ven la cultura como un sistema de representación simbólica no existe consenso, pero las diversas aproximaciones al concepto comparten el postulado básico de que la cultura se manifiesta en procesos, estructuras y productos cognitivos. La cultura es conceptualizada como una construcción simbólica dinámica acerca del mundo o un conjunto de cogniciones funcionales o una estructura inconsciente de la mente. Analógicamente la cultura es respecto de los seres humanos, lo que el software al hardware en computación; es el conjunto de mecanismos de control (instrucciones, modelos, planes, recetas, etc.) que guían la conducta. Aún cuando la cultura no puede ser aislada de los productos del comportamiento, esta es considerada como una realidad separada, una realidad abstracta, conceptual que puede ser o no coherente con las estructuras y procesos sociales.” (Gomez Diaz & Rodriguez Ortiz, 2013, pág. 3). La cultura y el clima organizacional son conceptos conectados dentro de las empresas.

Como lo afirma Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañeda Andalia, (2009) El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra

entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas. Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia. (pág. 71)

En los últimos años la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto importante de investigación debido a los continuos cambios del entorno que influyen en el comportamiento interno de la empresa. La cultura es un horizonte orientador de conductas y prácticas, de creencias y valores a las que deben adaptarse los empleados en una organización. Las personas dentro de la organización comparten experiencias, ideologías y formas de expresión de la cultura que se transmiten entre sí y van creando identidad y pertenencia. La cultura organizacional modela el comportamiento de las personas en el trabajo y es productiva cuando fortalece el compromiso en la empresa. Desde el enfoque de la organización, el concepto de cultura se desarrolla con el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas y de experimentos desarrollados por Elton Mayo. Entre los años setenta y ochenta, la cultura organizacional adquiere mayor relevancia y complejidad debido al alcance que esta tiene en las dimensiones económica y social. En este sentido, la cultura

organizacional se define como la experiencia adquirida por el grupo para afrontar el entorno y resolver problemas internos de la empresa. (Punina Carrillo, 2016, pág. 62). Con el descubrimiento de las empresas y a través de los años, el empresario se ha preocupado por mejorar la productividad en todos los espacios laborales, por lo que en el afán de mejorar fueron surgiendo, a través de los años las escuelas que con conceptos desiguales querían respuestas para resolver la gran pregunta de la mejora en productividad.

El concepto de cultura organizacional influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores. La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el inter-cambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. (Cújar Vertel, Roman Paternina, Hernandez Riaño, & Lopez Pereira, 2013, pág. 351)

Muchos administradores a lo largo de la historia han vinculado el bienestar laboral con el mejoramiento de la productividad de los empleados, lo que viene estrechamente relacionado con la satisfacción de sus necesidades como lo explico Maslow , (1991) aún cuando se satisfagan estas necesidades las personas siguen sintiéndose frustradas o incompletas a menos que experimenten la autorrealización, es decir que aprendan a explotar sus talentos y capacidades.... Para Maslow hay que colmar las necesidades mas basicas antes de satisfacer las menos criticas. (pág. 463)

Los conceptos de bienestar laboral y cultura organizacional están relacionados, aunque son diferenciados. La segunda hace referencia a la forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización: el manejo de los conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo; mientras que el bienestar o satisfacción es un concepto evaluativo y trata de responder qué siente el empleado, por ejemplo, frente al manejo del conflicto o las prácticas de supervisión. La asociación entre uno y otro concepto en general es aceptada por estudiosos de la organización: por ejemplo, formas de dirigir que irradian confianza y credibilidad, demuestren sensibilidad por las personas y capacidad de escucha mejoran el bienestar laboral de las personas. La posibilidad de participación en decisiones que afectan su entorno laboral inmediato y la organización del trabajo mejoran la satisfacción personal a la vez que incrementa su autocontrol y su rendimiento; la percepción de justicia en el sistema de recompensas e incentivos impulsa a las personas a contribuir discrecionalmente con su empresa; la posibilidad de articular el proyecto de vida personal con los planes y proyectos organizacionales mejoran la interacción personal organización y potencia al trabajador; los procesos de comunicación apropiados facilitan la construcción de relaciones de confianza y transparencia indispensables para el bienestar del empleado. Sin embargo, no abundan las pruebas empíricas que comprueben estas relaciones. (Calderon Hernandez, Murillo Galviz, & Torres Narvaez, 2013)

La administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización, según estas características se presentan cuatro tipos de cultura organizacional, la primera se define como el sistema autoritario coercitivo, su principal característica es que los gerentes tienen poca

confianza en sus subordinados, y rara vez los involucran en el proceso de toma de decisiones, por ende, la gerencia toma las decisiones y las transmite en línea descendente empleando amenazas y coacción. El segundo sistema se denomina autoritario benevolente, y se caracteriza porque los gerentes dan ordenes, sin embargo, los empleados tienen alguna libertad para comentar acerca de las mismas, se da flexibilidad, dentro de los límites acordados y se recompensan los logros obtenidos, no obstante, la actitud de los gerentes es condescendiente hacia los empleados y estos a su vez son cautelosos para dirigirse a los mismos. Por otra parte, las organizaciones con un sistema consultivo, fijan metas desde la dirección, las cuales son discutidas con los empleados, quienes tienen la autorización para tomar sus propias decisiones sobre la forma en la que desempeñan sus tareas, es decir, que las decisiones fundamentales son tomadas en la cúpula. Por último, el sistema más flexible se denomina participativo, y se caracteriza porque la cúpula tiene la confianza total sobre los empleados, la toma de decisión puede ser de cualquier lado, el ambiente se toma amigable entre la jerarquía y se caracteriza por la confianza mutua. (Rivera Porras, Carrillo Sierra, Forgiony Santos, Nuvan Hurtado, & Rozo Sanchez, 2018, pág. 34)

La cultura organizacional y el clima mantienen una relación directamente proporcional, según Solarte García, (2009) cuando se estudia el clima organizacional hay que tener en cuenta que un individuo llega a la organización con sus propias características, una historia, tienen sus propias expectativas (relacionadas con sus experiencias), sus capacidades y habilidades (relacionadas con lo que es capaz de hacer) y su personalidad (relacionada con su comportamiento) y se enfrenta a una situación organizacional compuesta por factores organizacionales (estructura, el jefe y su estilo, las relaciones con sus compañeros y el ambiente físico) y con base en estos genera

un ajuste a su comportamiento que puede afectar positiva o negativamente su desempeño. Por lo tanto, el desempeño no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino por sus impresiones subjetivas que dan lugar a su percepción del clima en el trabajo, y a su vez él mismo como individuo influye en la percepción de sus compañeros sobre el clima. (pág. 56), es necesario medir estos factores que influyen positiva o negativamente a los individuos para trabajar en ellos desde el origen, la medición del clima se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, es sensible porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción de clima e incidir en gran medida en el mismo, y dinámico porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas. También se debe tener claro que se mide con la herramienta para que las conclusiones sean efectivas en el proceso de análisis y mejoramiento, debido a que algunas de ellas están orientadas a medir únicamente la percepción de los empleados, y otras a medir sus niveles de satisfacción.

Actualmente las organizaciones trabajan bajo los sistemas de gestión de calidad, los cuales están directamente relacionados con la cultura organizacional.

La cultura es un componente esencial de los sistemas de gestión de la calidad, sin el cual no se podría lograr la excelencia, a pesar de que la corporación cuente con la preparación del talento humano, el desarrollo tecnológico y la documentación correspondiente. El problema radica en cómo lograr que los trabajadores adquieran el compromiso para que tenga lugar el desarrollo de una cultura de calidad. Al respecto, el ciclo de Edward Deming y sus catorce principios, establecen los hábitos de calidad, entre los que se citan hacer bien las cosas a la primera vez, mantener altos niveles de proactividad, de sinergia, los cuales además conducen



a la mejora continua. La cultura organizacional es un elemento clave, sin el cual no se puede implementar adecuadamente ni mantener un sistema de gestión de la calidad, aunque la entidad cuente con documentación, tecnología de punta y personal preparado. (Sanabria Estrada , Vergara Apolinario, Santacruz Mora, & Lucin Borbor, 2019, pág. 242)

#### **4.4 Certificación Fairtrade**

El CJ (o Fairtrade) es una forma comercial alternativa puesta en práctica por un movimiento social de dimensiones globales que tiene como objetivo principal disminuir las condiciones de pobreza y marginación en las que viven millones de campesinos y productores primarios pobres provenientes de países en desarrollo de América Latina, el sudeste asiático y el continente africano. A partir del lema de “comercio, no ayuda”, este enorme movimiento está conformado por miles de organizaciones de productores, importadores, procesadores, distribuidores, activistas, empresarios, consumidores, etcétera, localizadas en más de cien países. El movimiento del CJ se plantea como premisa fundamental para una significativa disminución en el número de intermediarios que participan en la cadena comercial como mecanismo para pagar un “precio justo” a los productores primarios, quienes se encuentran en el primer eslabón y generalmente reciben la menor parte del precio pagado por el consumidor final... hoy en día representa la esperanza para más de un millón y medio de productores pobres y sus familias (unos 7.5 millones de personas) provenientes de casi 60 países en desarrollo, quienes, de alguna manera, se ven beneficiados por la comercialización de sus productos con los llamados “precios justos”. (Chevez Becker & Patraca Dibildox, 2011, pág. 234), El comercio justo nació con el propósito de mejorar las condiciones laborales y el nivel de vida de los pequeños productores en todo el mundo, tal como muestra Sanchez Alvarez, (2018)

Desde el origen del comercio justo, se ha propuesto como instrumento eficaz para el desarrollo equitativo de las personas y los territorios, por medio de la práctica de los valores éticos y la gestión de los recursos ambientales basados en criterios de sostenibilidad, a partir de la valoración digna del trabajo. El comercio justo nació como un estilo de comercio alternativo con el objetivo de luchar contra las desigualdades sociales y económicas provocadas por el modelo de economía neoliberal capitalista, y que generaban brechas cada vez más amplias de desarrollo desigual del Norte a Sur...En la actualidad, existen formas de producción que están condicionadas por nuevos patrones de consumo, con un efecto en el aumento del volumen de bienes de comercio justo desde 2004. La situación se ha caracterizado por el número de normas y certificaciones presentes en todos los sectores productivos, y se favorece el control por parte de los Estados y la protección de los consumidores. La anterior situación ha creado un mercado en el que están presentes una multitud de sellos y etiquetas. La gran variedad de sellos se debe a la búsqueda de nichos de mercado compuestos por consumidores atentos en su consumo cotidiano. Los diferentes sellos y etiquetas son sistemas que garantizan los procedimientos de producción y distribución. Los productos ecológicos, dirigidos a consumidores con sensibilidad acerca de los procesos productivos, se constituyen en un nicho de nuevas oportunidades para aumentar el acceso al mercado o incluso, para obtener primas en los precios. (pág. 152)

El movimiento de comercio justo comenzó en la década de 1960 con unos pocos comerciantes minoristas especializados y organizaciones no gubernamentales (ONG). Estas organizaciones de comercio alternativo (OCA) emprendían prácticas de comercio justo “informalmente” mediante la compra a productores del tercer mundo a precios justos y el apoyo a su desarrollo socioeconómico. El comercio justo creció rápidamente en popularidad

durante el inicio del período neoliberal entre 1980 y 1990, ya que los agricultores perdieron el apoyo del Estado y buscaron otras formas de estabilizar sus ingresos. En suma, estos factores permitieron que las personas del hemisferio norte tomaran conciencia de la pobreza y la destrucción ambiental generada por la globalización capitalista. El comercio justo, por lo tanto, surgió como una respuesta a los nefastos efectos humanos y ecológicos del libre comercio, buscando crear una alternativa justa y sostenible a la globalización neoliberal.

(Calisto Friant, 2016, pág. 221)

Las empresas certificadas deben operar bajo estándares estrictos de los entes certificadores además de proporcionar información que estos requieran y pagar anualmente las auditorias de seguimiento, como lo testifica Zumba, Niveló Nagua, Ocampo Jiménez, & Román Escobedo, (2018) el acceso a estas certificaciones fue creado con la visión de proveer a las empresas de una garantía que les obliga a cumplir con los requisitos otorgados por los organismos de certificación, mismos que son los encargados de brindar el apoyo e información necesaria para la producción de banano orgánico, la cual se regirá estrictamente bajo estándares ambientales y sociales, con la finalidad de establecer un cultivo de banano enfocado a la conservación del suelo, ahorro del recurso del agua y la priorización de la calidad de vida de los trabajadores, para de esta manera crear un comercio que beneficie a todos los agentes que intervienen en esta actividad; por tanto, el Comercio Justo convierte la actividad de producción en una actividad rentable, los productos que participan en este tipo de comercio tienen un precio que les garantiza cubrir sus costos medios de producción sustentable. (pág. 6)

El sector bananero ha logrado incorporarse con éxito al mercado Fairtrade o comercio justo, ajustando sus plantaciones a las especificaciones técnicas de esta norma, y convirtiéndose en uno de los productos estrella del comercio justo.

Según (Fairtrade International (FI), 2019) el sector bananero Fairtrade está cada vez más fuerte. Las cifras de ventas están aumentando, al igual que la cantidad de organizaciones de productores certificadas. A pesar de estos desarrollos positivos, las dificultades persisten. En medio de un panorama minorista muy competitivo, los grandes minoristas continúan presionando cada vez más los precios del banano para atraer compradores a sus tiendas. Las guerras de precios pueden tener efectos devastadores en los trabajadores y productores, quienes ven sus ingresos reducidos por debajo de su costo de producción en algunos casos. Los precios bajos también afectan el medio ambiente en los países productores de banano, ya que los agricultores carecen del dinero para invertir en cosas como un uso más eficiente del agua y proyectos de mitigación del cambio climático. Para Fairtrade, esta carrera hacia el fondo para los precios minoristas del banano presenta tanto un desafío como una oportunidad para continuar innovando e interactuando con las empresas para abordar los muchos problemas que existen en las cadenas de suministro de banano. Igualmente, otros productos agrícolas como la uva se benefician de este mercado, según Contreras Valenzuela, Preciado-Rodríguez, Báez-Sañudo, & Velderrain-Benitez, (2018)

El impacto de la implementación del Comercio Justo dentro de las empresas productoras y exportadoras de uva de mesa de la región, va más allá de los ingresos que ésta genera para las empresas en la venta de sus productos y que aporta al desarrollo económico de la región. El impacto es también al desarrollo social de los trabajadores de estas empresas certificadas al tener acceso a los proyectos provenientes de la prima Comercio Justo. Además, los ingresos generados por el bono de Comercio Justo, impactan en el desarrollo económico y por lo tanto regional de las comunidades de origen de los jornaleros, ya que el bono recibido se gasta en beneficio en las comunidades de origen. (pág. 11)

Según Sanchez Alvarez, (2018 ) la WFTO ha trabajado en un consenso para definir y desarrollar los principios de un comercio justo internacional. Los principios forman parte de un acuerdo mínimo acerca de los estándares que deben ser pilares de las relaciones comerciales entre las comunidades productoras del sur y las demás organizaciones. Los principios hacen referencia a una batería de estándares, y son los siguientes: creación de oportunidades en las comunidades desfavorecidas, transparencia y responsabilidad, desarrollo de capacidades, promoción del comercio justo, pago de un precio justo, equidad de género, condiciones laborales, trabajo infantil, medio ambiente, relaciones comerciales. ...Los sistemas de certificación han tenido un impacto en las elecciones de los consumidores, y han evolucionado hacia una “racionalidad solidaria” y transformando el sistema productivo desde prácticas con impacto socioeconómico. (pág. 165)

La certificación Fairtrade esta apoyada sobre principios que estan traducidos en estandares para mejor entendimiento de las empresas certificadas, Esto lo expone Desjardins, (2015)

La certificación FLO reposa sobre un conjunto de normas consignadas en documentos llamados estándares. Para los productores, estos estándares se dividen en dos grandes categorías: los estándares genéricos y los estándares específicos. Los estándares genéricos son, como su nombre lo indica, estándares aplicables a todos y sin importar el tipo de productos cultivados y sin importar tampoco su país de producción. Sin embargo, una distinción se impone en cuanto al tipo de empresa o de organización productora. Así, existen tres tipos de estándares genéricos: aquellos destinados a una organización de pequeños productores organizada, aquellos aplicables a una organización de pequeños productores aún no organizada democráticamente y aquellos previstos para una empresa que depende de una mano de obra asalariada. Además de los estándares genéricos, las normas del régimen

Comercio Justo Fairtrade se encuentran entre otros en los estándares específicos al producto.  
(pág. 60)

A pesar de todo esto la realidad actual del comercio justo no es muy alentadora.

Según Coscione, (2015) el Comercio Justo certificado Fairtrade atraviesa hoy en día una importante crisis interna: sus principios originarios parecen cada vez más en riesgo y se mezclan, muy a menudo, con intereses de actores que poco tienen que ver con el compromiso social y de lucha de los que los antecedieron. El sentido mismo de las palabras comercio justo puede estar cambiando debido a la entrada de grandes empresas multinacionales cuyo objetivo parece más bien un lavado de imagen. Sin embargo, en este escenario, los pequeños productores latinoamericanos están asumiendo un mayor protagonismo para ir rescribiendo, desde abajo y desde el Sur, las relaciones de poder y las reglas del juego que predominan en los circuitos globales justos. (pág. 11)

La crítica principal según Hurtado Bolaños, Montoya Rendón, & Dolores Villota, (2017) que se puede plantear al Comercio Justo es la utilización del término por algunas de las grandes empresas de diferentes sectores, algunas empresas multinacionales tienen productos como café certificado de comercio justo, y son precisamente estas empresas multinacionales las más demandadas en el mundo por abusos contra el decálogo del Comercio Justo. En algunos grandes restaurantes de cadena también ofrecen alimentos de comercio justo y grandes intermediarios afirman comercializar con estos productos. La crítica radica en que algunas multinacionales, grandes empresas y superficies actores principales del capitalismo a ultranza, que promueven un sistema social, económico, político y ecológico injusto, quieren apropiarse del comercio justo para aumentar su posicionamiento en los mercados donde participan, desvirtuando el concepto de esta clase de comercio. El comercio justo es utilizado por los supermercados y grandes

superficies como un instrumento de marketing empresarial y de lavado de imagen. Vendiendo una pequeña porción de productos de comercio justo pretenden justificar una práctica comercial totalmente injusta: precarización de la mano de obra, sometimiento del pequeño agricultor, explotación del medio ambiente, promoción de un modelo de consumo insostenible, competencia desleal con el comercio local, etc. (pág. 6)

## **5. Resultados y Análisis**

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la presente investigación y se someten a un espacio de análisis, para permitir la triangulación de todas las variables y finalmente presentar las estrategias al final del capítulo.

### **5.1 Instrumentos y Metodología del Estudio**

Inicialmente el estudio se centró en el reconocimiento y análisis del modelo administrativo de la empresa CI Banafrut y sus Corporaciones certificadas en Fairtrade, para determinar sus falencias y la baja eficiencia administrativa y operativa, que genera un clima organizacional deficiente, por medio de herramientas e instrumentos para la recolección de la información primaria cualitativa, como la observación directa y la realización de un grupo focal que incluyo la participación de seis (6) líderes, y se complementó con una encuesta para veintiséis (26) personas, que corresponden al 100% de los empleados directos de las doce (12) Corporaciones de CI Banafrut. “El grupo focal constituye una técnica especial, dentro de la más amplia categoría de entrevista grupal, cuyo sello característico es el uso explícito de la interacción para producir datos que serían menos accesibles sin la interacción en grupo” (Garcia Calvente, 2000, pág. 181). El grupo focal tuvo una preparación previa basada en la formación de grupos, “La segmentación consiste en identificar a los subgrupos que componen la población y decidir cuáles deben estar incluidos en el estudio, en función de criterios que corresponden con aquellas características que pueden marcar diferencias en la manera de vivir, sentir y opinar, acerca del tema de interés” (Garcia Calvente, 2000, pág. 184). En este aspecto se tuvieron en cuenta las personas que son líderes dentro de este grupo de empleados por su rango, como la tesorera, la



contadora, el líder de control interno, la auxiliar de control documental, un auxiliar de fincas y la auxiliar de cartera, ya que estos aparentemente ejercen influencia sobre su grupo de trabajo.

El desarrollo de la reunión, se realizó en un auditorio fuera de la empresa y las corporaciones, procurando generar un ambiente relajado y confortable, en el que los participantes pudieran expresarse cómodamente.

En la fase 1. Introducción. Se presentó el moderador y se dio la bienvenida a los participantes, haciendo énfasis en el objetivo del estudio, en las causas de su selección y se establecieron las reglas generales de la reunión, haciendo énfasis en la confidencialidad y en la conversación libre y sin restricciones, más que por responder meramente unas preguntas. Se percibe un ambiente muy tranquilo, de cordialidad y cooperación.

En la fase 2. Preparación del grupo. Se inicia con una presentación de los participantes con su nombre, cargo dentro de la empresa y número de personas a cargo. El objetivo de esta fase es favorecer la interacción de individuos en un grupo que socializa libremente, de modo que se propicie un intercambio sincero entre los participantes.

En la fase 3. Debate, el moderador plantea cinco (5) temas específicos relacionados con el clima organizacional de las Corporaciones, la identificación de la doble línea de mando, la comunicación y la lucha de poderes que ponen a los empleados en dificultades a la hora de seguir directrices, aportar conocimientos, comprometerse con los procesos y hasta involucrarse con los objetivos de uno o de otro líder.

El grupo focal se realizó utilizando como guía 5 preguntas abiertas dirigidas a conocer el modelo administrativo de la empresa CI Banafrut y sus Corporaciones certificadas en Fairtrade. Las preguntas fueron las siguientes:

¿Con qué frecuencia cree usted que la empresa influye en las decisiones de las Corporaciones?

¿De dónde se reciben las directrices relacionadas con el trabajo?

¿Cuáles son los factores que más influyen en el ambiente laboral en las corporaciones?

¿Es importante para usted que las personas que den las directrices tengan el perfil en cuanto a formación académica, experiencia y conocimiento?

¿A quién se da potestad de emitir las directrices, según la norma Fairtrade?

Esta fase se complementó con una encuesta con las mismas preguntas del grupo focal, pero con respuestas de selección múltiple, para las veintiséis (26) personas, que corresponden al 100% de los empleados directos de las doce (12) Corporaciones de CI Banafrut.

En la fase 4 Clausura del grupo focal. La reunión termina cuando se agota la información que surge del grupo sobre las cinco (5) preguntas expuestas. El moderador resume las conclusiones de los principales temas identificados, socializa de nuevo la utilidad que se va a dar a los resultados, y se finaliza agradeciendo a los participantes su colaboración.

También se utilizó la técnica de entrevistas oral y escrita al oficial de enlace de la empresa CI Banafrut, que hace el papel de intermediario entre la empresa y el ente certificador, como responsable directo del mantenimiento de los lineamientos de la norma de comercio justo, y a la contadora general de las Corporaciones, como empleada de alto rango, la cual interactúa tanto con la empresa como con las Corporaciones. El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista focalizada, “se concentra sobre unos puntos muy específicos sobre los que el sujeto es estimulado a hablar libremente, y que el entrevistador ha de ir planteando a lo largo de la situación, procurando en todo momento identificar lo que desea conocer”. (Perez, 2009, pág. 7) .

En la preparación, se concertó por anticipado la entrevista, para lo cual fue necesario conocer la disposición de tiempo de las personas. Procurando que estas fueran en su tiempo libre para no perturbarlos en su tiempo de trabajo, y asimismo se informo acerca de los objetivos, la justificación del estudio y la importancia de la participación de ellos como sujetos activos, así como lo relativo a la confidencialidad, la disponibilidad absoluta en términos de tiempo y espacio para ajustarse a sus agendas, y el compromiso de retornarles la información que proporcionaron, de ser este el caso.

## **5.2 Tratamiento de Datos**

Cualitativo: Los diálogos grabados y las anotaciones de los diálogos de los participantes durante el grupo focal y las entrevistas se transcribieron, categorizaron y analizaron. Además, se seleccionaron “at verbatim” aquellos diálogos que mejor explicaron la categoría.

Para las entrevistas se procedió a reconstruir (sobre el material grabado y la transcripción de la entrevista) una narración que reflejará lo más fielmente posible al entrevistado; identificando los conceptos que representan el valor esencial del tema investigado, señalando los elementos componentes del relato. El informe final fue una interpretación sobre el discurso de los entrevistados, devenido en una narración sobre su narración.

En las entrevistas se descartaron los datos referentes a los objetivos de la norma Fairtrade, historia de las Corporaciones, la empresa y funciones de los participantes dentro de la compañía, por considerarse no relevantes para investigación en cuestión o redundantes, ya que ha sido información mencionada durante el estudio.

### 5.3 Análisis de los Datos

Luego de haberse definido la metodología a utilizar en la investigación y toda vez que se ha realizado una exhaustiva recopilación de datos, se dio paso al proceso de análisis de los mismos, lo que dará luz a los fundamentos para generar las conclusiones a que se llegará en este punto.

Hallazgos cualitativos: Grupo Focal

El grupo focal se realizó con la participación de seis (6) empleados directos de las Corporaciones Banafrut, los cuales tienen un contrato laboral a término indefinido con las diferentes Corporaciones y no tienen vínculo laboral alguno con CI Banafrut, ni ninguna de sus agrícolas. Estas personas son jefes de área o líderes de procesos, por lo que influyen en grupos de personas.

En la sesión del grupo focal el moderador realizó cinco preguntas guía para llevar a cabo la discusión. Las respuestas de los participantes se agruparon en categorías. A continuación, se presentan las respuestas categorizadas y, distribuidas en frecuencia y porcentaje.

¿Con qué frecuencia cree usted que la empresa influye en las decisiones de las Corporaciones? n=6

*Tabla 1*  
*Grupo Focal: Frecuencia en la influencia de la empresa en las decisiones de las corporaciones*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre		0%
Casi siempre	4	67%
Algunas veces	1	17%
Rara vez		0%
Nunca	1	17%
Total	<b>6</b>	<b>100%</b>

Ejemplos de comentarios “at verbatim” de los participantes

“le empresa no puede perder el control de las Corporaciones”

“La empresa es la dueña de la certificación”

¿De dónde se reciben las directrices relacionadas con el trabajo? n=6

*Tabla 2*

*Grupo Focal: De donde se reciben las directrices relacionadas con el trabajo*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
La empresa	0	0%
Las Corporaciones	0	0%
Ambas	6	100%
Total	<b>6</b>	<b>100%</b>

Ejemplos de comentarios “at verbatim” de los participantes

“Yo creo que es claro para todos que las ordenes vienen de ambos lados”

¿Cuáles son los factores que más influyen en el ambiente laboral en las corporaciones? n=6

*Tabla 3*

*Grupo Focal: Factores que influyen en el ambiente laboral de las corporaciones*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>
La línea de mando	1
Los estándares de la norma Fairtrade	5
Total	6

Ejemplos de comentarios “at verbatim” de los participantes

“Cuando la norma Fairtrade da la potestad a trabajadores de dar directrices y la empresa continua al mando, entramos en un choque de poderes perjudicial para todos, especialmente para los empleados”

“Cuando la empresa y los comités dan las mismas directrices está perfecto, el problema viene cuando no opinan lo mismo y nos ponen a nosotros en medio, como midiendo el poder”

“Esto hace daño al proceso y no permite que se avance significativamente como quisiéramos”

4. ¿Es importante para usted que las personas que den las directrices tengan el perfil en cuanto a formación académica, experiencia y conocimiento?

*Tabla 4*  
*Grupo Focal: Importancia en el perfil adecuado de los lideres*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Ejemplos de comentarios “at verbatim” de los participantes

“A veces los comités de prima emiten juicios administrativos, jurídicos y hasta contables sin tener ningún conocimiento, lo que es muy delicado para una empresa”

“El poder y la ignorancia son una mezcla peligrosa”

5. ¿A quién se da potestad de emitir las directrices, según la norma Fairtrade?

*Tabla 5*  
*Grupo Focal: Potestad para impartir directrices*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
La empresa, a través de sus representantes	0	0%
Los comités de prima	6	100%
Los trabajadores	0	0%
Empresa y comités de prima	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

#### Ejemplos de comentarios “at verbatim” de los participantes

“Indudablemente la norma da potestad a los comités de prima que son como juntas directivas que dan las directrices, pero la norma no tiene en cuenta que ellos no tienen los conocimientos para dirigir”

#### Hallazgos cualitativos: Entrevistas

Primera categoría, problemática en la empresa (PE): Con relación a la percepción que tienen los participantes de las entrevistas de la problemática de CI Banafrut y de las Corporaciones, con respecto a la cultura organizacional, podemos argumentar que el empoderamiento que la norma Fairtrade da a los trabajadores de las diferentes organizaciones de productores como codueños del sistema Fairtrade y directivos responsables de las decisiones empresariales en sus organizaciones obedece a dar cumplimiento a las directrices de la norma y viene arraigado desde la misma base organizacional. “Fairtrade existe para empoderar a los agricultores y trabajadores de todo el mundo. Unas 1700 organizaciones de productores, que representan a más de 1.7 millones de agricultores y trabajadores, son la base del sistema Fairtrade...” (Fairtrade International (FI), 2019).

Los trabajadores de todo el mundo asociados a una red de trabajadores tienen una voz activa en la norma fairtrade... Los productores de Comercio Justo tienen el 50 por ciento de los votos en nuestra Asamblea General, y los agricultores y trabajadores también son consultados durante el proceso para establecer nuevos estándares y políticas para Comercio Justo. Las tres redes regionales de productores Fairtrade desempeñan un papel destacado en la Junta de Directores de Fairtrade International, asegurando una mayor representación de productores. (Fairtrade International (FI), 2019).

De lo expresado por los participantes con relación a esta primera categoría se reconoce que son conscientes del empoderamiento que la norma le brinda a los trabajadores y además, que a la luz de Fairtrade son los responsables del destino de los recursos, los empleados y en general las empresas creadas a partir de la certificación, sin embargo, hacen énfasis, en el riesgo que los trabajadores sin ninguna una formación académica tomen el mando y den las directrices en empresas con altos flujos de dinero.

En general las siguientes posturas son las que más redundan en las respuestas que proporcionan en las entrevistas.

“...el mismo sistema se encarga de darle potestad a personas que de pronto no tienen el conocimiento ni tienen la experiencia de manejar empresas y más empresas con tanto dinero...”,  
Oficial de enlace.

“...es como el sistema realmente esta de alguna manera entregándole un poder a los trabajadores bananeros... no todos tienen el conocimiento académico, ni técnico para poder digamos que coordinar o administrar, este tipo de entidades” Contadora General.

La problemática abordada en esta investigación, parte de que el propietario de la empresa y la certificación, en la búsqueda de que los recursos se inviertan adecuadamente y las Corporaciones



sean administradas bajo estándares aceptados designa una persona vinculada a la empresa para apoyar la administración, la cual entra constantemente en confrontación con los comités de prima y trabajadores.

Esto lo manifiestan claramente en las entrevistas los participantes:

“...una doble línea de mando, porque están las Corporaciones, a través de sus comités de prima a querer tomar esas decisiones y la empresa con conocimientos a tratar de decirles, ve eso no se puede realizar así, entonces ellos tienen la potestad bajo el sistema Fairtrade y es que son autónomos de tomar sus decisiones, entonces muchas veces ha habido enfrentamientos, donde ellos dicen no, es que así la empresa no esté de acuerdo nosotros vamos a tomar esa decisión...”, Oficial de enlace.

“...El problema es que se toman muchas veces decisiones a raíz de las necesidades propias o personales de los trabajadores...”, Contadora general.

Respecto a este concepto es preocupante la situación que enfrentan estas organizaciones, según Aragon Sanchez, Rubio Bañon, & Serna Jimenez, (2014).

El creciente aumento de la competitividad, la globalización de los mercados, los continuos avances tecnológicos o los cambios en la organización del trabajo, entre otros factores, están poniendo a prueba a las empresas, y con ellas a su personal directivo, ya que se asume que el éxito de una compañía es reflejo de la eficacia de su equipo directivo, de su visión y liderazgo y de la combinación de sus conocimientos y habilidades. (pág. 130).

Segunda categoría, estrategias de solución (ES): La segunda categoría hace énfasis en las estrategias que perciben los participantes para dar solución a la problemática que se vive actualmente dentro de las Corporaciones de CI Banafrut y que en general podemos apreciar por las políticas de la norma Fairtrade, que puede ser generalizada en todas las organizaciones

certificadas, por el empoderamiento a los trabajadores, pero sin una formación anterior que les permita la administración con estructura y con bases, “como resultado de la innovación y del desarrollo de la tecnología, las empresas, se enfrentan a entornos muy exigentes....Las altas presiones competitivas suponen un reto para los directivos, de modo que aquéllos escasamente cualificados difícilmente pueden afrontarlas con éxito. (Aragon Sanchez, Rubio Bañón, & Serna Jimenez, 2014, pág. 206)

En general las siguientes posturas son las que más redundan en las respuestas que proporcionan los participantes en las entrevistas.

“...existen formas de capacitarlos más, de formarlos más, porque en ultimas ellos son los que toman las decisiones...”, Contadora general.

“...entonces es la oportunidad para implementar más capacitaciones y no solo a los líderes sino también a los trabajadores, porque muchas cosas que han sucedido básicamente han sido a raíz del desconocimiento de la misma norma y del desconociendo en temas técnicos...”, Contadora general.

Es importante hacer mención que el oficial de enlace ratifica que esta problemática es reconocida por el ente certificador y que este ha venido trabajando para contrarrestar sus efectos.

“...Flovi empezó a capacitar los trabajadores y todo eso, luego Flovi desapareció y se creó la red de trabajadores que se llama la Clac y ellos si han estado muy activos en el tema de capacitaciones de enseñarle a la gente que se puede y que no se puede.”, Oficial de enlace.

Las capacitaciones que Fairtrade brinda a los trabajadores se basan en el conocimiento de los estándares de la norma, “Fairtrade International ha desarrollado una serie de módulos de capacitación para agricultores y trabajadores en organizaciones certificadas Fairtrade y sus socios, para apoyar el cumplimiento de los estándares Fairtrade y lograr el impacto en el

desarrollo de sus comunidades” (Fairtrade International (FI), 2019). También ha creado una biblioteca para apoyar a los trabajadores en temas que cubija la norma.

La biblioteca de productores Fairtrade contiene una amplia gama de herramientas de capacitación y orientación para ayudar a las organizaciones de pequeños productores a comprender e internalizar los estándares Fairtrade. Los materiales en la biblioteca cubren las siguientes áreas: requerimientos generales, sostenibilidad y biodiversidad, desarrollo organizacional, cumplimiento social y soporte de entrenado. (Fairtrade International (FI), 2019).

A pesar de estos esfuerzos del ente certificador se aprecia que los trabajadores requieren unas bases más sólidas a la hora de administrar empresas.

#### Hallazgos Cuantitativos

El cuestionario lo contestaron veintiséis (26) empleados directos de las Corporaciones que corresponde al 100% de personas vinculadas directamente. De ellos, quince (15) eran mujeres, que corresponden al 58% y once (11) eran hombres. La mayor parte de los participantes se encontraban en el grupo de edad de 20 a 30 años (62%), mientras que el restante 38% se encontraba en el grupo de 30 a 50 años. Ver tabla 6.

*Tabla 6*  
*Información empleados de las corporaciones Banafrut*

Corporación	Número empleados	Hombres	Mujeres	Nº de contratos término fijos	Nº de contratos términos indefinido	Menores de 30 años	Entre 30-50 años
Corporación Antillas	2	0	2		2		2
Corporación Bahamas	2	1	1		2	1	1
Corporación Ibiza	2	2	0		2	1	1
Corporación Bosque	1	0	1		1	1	
Corporación Luisa F	1	0	1		1	1	
Corporación Corales	2	1	1		2	2	
Corporación Capurgana	2	1	1		2	1	1
Corporación Nuevo F	2	1	1		2	2	
Corporación Simón B.	2	1	1		2	1	1
Corporación Velaba	3	0	3		3	2	1
Corporación Mayorca	4	2	2	1	3	4	0
Corporación Otra parte	3	2	1		3		3
Total	26	11	15	1	25	16	10

Estas personas recibieron la encuesta compuesta por las cinco preguntas trabajadas en el grupo focal. Con los siguientes resultados.

Se puede apreciar que los empleados de las Corporaciones Banafut perciben la influencia de la empresa en las decisiones de las Corporaciones, dando lugar a una doble línea de mando. Un 38% de los empleados manifiesta que algunas veces la empresa influye en las decisiones de las Corporaciones, el 31% manifiesta que casi siempre y el 23% percibe una influencia constante de la empresa en las decisiones de las Corporaciones, solo un 4% manifiesta que rara vez influye y otro 4% manifiesta que nunca influye. Ver gráfico 1.

*Tabla 7*  
*Resultado encuestas: Frecuencia en la influencia de la empresa en las decisiones de las corporaciones*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	23%
Casi siempre	8	31%
Algunas veces	10	38%
Rara vez	1	4%
Nunca	1	4%
Total	<b>26</b>	<b>100%</b>

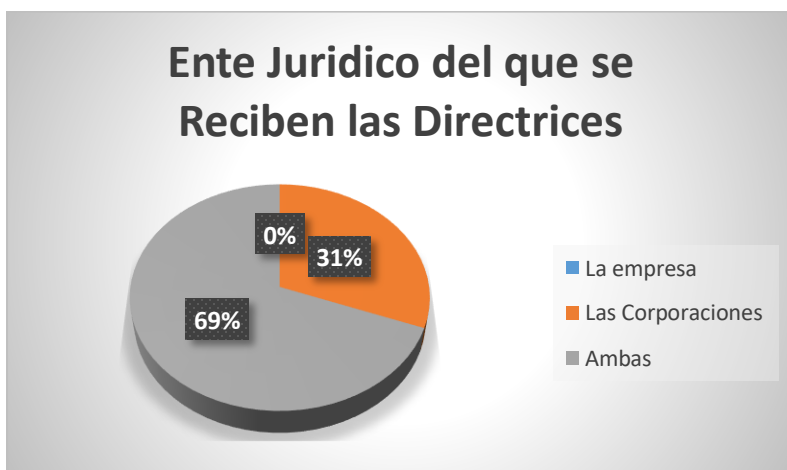


*Grafico 1 Frecuencia en la influencia de la empresa en las decisiones de las corporaciones*

El 69% de los empleados perciben que las directrices relacionadas con el trabajo son entregadas tanto por la empresa como por las Corporaciones y el 31% que corresponde a ocho (8) empleados, manifiesta que las directrices se reciben por las Corporaciones. Ver gráfico 2.

*Tabla 8*  
*Resultado encuestas: De donde se reciben las directrices*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
La empresa	0	0%
Las Corporaciones	8	31%
Ambas	18	69%
Total	<b>26</b>	<b>100%</b>

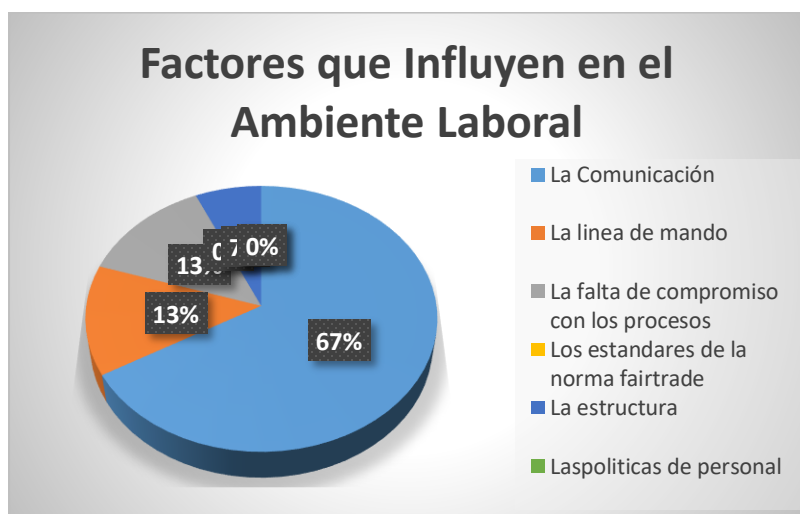


*Gráfico 2 Ente jurídico del que se reciben las directrices*

Para los empleados de las Corporaciones el principal factor que influye en el ambiente laboral es la comunicación con una frecuencia de 20 respuestas, seguido de la línea de mando y la falta de compromiso con los procesos con 4 repuestas cada uno y por último la estructura con una frecuencia de solo 2 respuestas. Ver gráfico 3.

*Tabla 9*  
*Resultado encuestas: Factores que influyen en el ambiente laboral de las corporaciones*

Variables	Frecuencia
La Comunicación	20
La línea de mando	4
La falta de compromiso con los procesos	4
Los estándares de la norma Fairtrade	0
La estructura	2
Las políticas de personal	0
El liderzgo	0
Total	28



*Gráfico 3 Factores que influyen en el ambiente laboral de las corporaciones*

Para el 100% de los empleados es importante que la persona que den las directrices tenga el perfil adecuado, en cuanto a la formación académica, experiencia y conocimientos. Ver gráfico

4.

*Tabla 10*  
*Resultado encuestas: Importancia en el perfil adecuado de los lideres*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



*Gráfico 4 Importancia del perfil de los lideres*

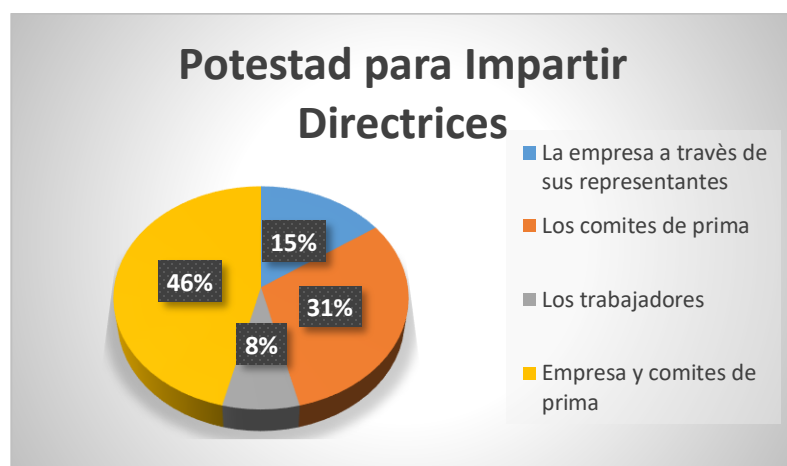
Los empleados consideran que según la norma Fairtrade las directrices las debe impartir la empresa y los comités de prima con un 46%, los comités de prima un 31%, la empresa a través de sus representantes un 15% y solo un 8% considera que las directrices las deben impartir los trabajadores. Ver gráfico 5.

*Tabla 11*  
*Resultado encuestas: Potestad para impartir directrices*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
La empresa a través de sus representantes	4	15%
Los comités de prima	8	31%



Los trabajadores	2	8%
Empresa y comités de prima	12	46%
Total	26	100%



*Gráfico 5 Potestad para impartir directrices*

Teniendo en cuenta este análisis y para resolver las preguntas de investigación que dieron origen al presente estudio, que muestra la problemática de CI Banafrut y sus corporaciones certificadas, orientado en la baja eficiencia administrativa y operativa, que genera un clima organizacional deficiente y basados en los resultados identificados anteriormente, donde se expone el alto empoderamiento que la norma Fairtrade permite a los trabajadores de las plantaciones como directivos responsables de las decisiones empresariales en las Corporaciones, sin tener en cuenta el riesgo latente asociado a la falta de formación académica, experiencia en el manejo empresarial y la falta de conocimientos administrativos de estas personas, también se observa claramente como la empresa en su afán de proteger los recursos económicos y controlar las inversiones entra constantemente en contravención con estos trabajadores, poniendo a los empleados en dificultades al percibir una doble línea de mando que no se pone de acuerdo en el rumbo de la organización, con objetivos empresariales que apuntan a diferentes lugares.

Para dar respuesta al objetivo 3 del estudio, que busca diseñar estrategias administrativas para mejorar el clima organizacional, evitando la duplicidad de mando, y propiciando el trabajo articulado para lograr una eficiencia administrativa y operativa adecuada, se plantean cinco (5) estrategias administrativas. Estas estrategias pretenden disminuir los conflictos entre los empleados y la organización con sus líneas de mando; empresa y comités de prima, estableciendo relaciones adecuadas entre las partes involucradas y generando sinergias en las decisiones y aportes a la organización, pero trabajando en concordancia con los lineamientos establecidos por la norma Fairtrade.

Estas estrategias se deben implementar a corto y mediano plazo, para ver los resultados tangibles en el largo plazo, es importante mencionar que para las empresas que se van a certificar deben iniciar la implementación de las estrategias al certificarse, para evitar enfrentarse a estos problemas de eficiencia organizativa más adelante.

A continuación, se presenta un cronograma que muestra cómo debe hacerse la implementación

*Tabla 12 Cronograma General*

<b>Estrategia</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Estrategia 1 Articular los objetivos organizacionales					
Estrategia 2 Formación académica obligatoria para los Comités de prima Fairtrade.					
Estrategia 3 Acompañamiento continuo a los Comités de prima Fairtrade					
Estrategia 4 Favorecer puntos de integración					

Estrategia 5 Plan de seguimiento continuo al desarrollo del clima organizacional de las Corporaciones Banafrut					
--	--	--	--	--	--

Se propone que estas estrategias se inicien a implementar todas a la vez, ya que no son excluyentes y a partir de la primera estrategia; donde se articulan, establecen y documentan los objetivos, políticas, procesos y procedimientos organizacionales, es importante poner en marcha las demás estrategias, que apoyan y controlan que se cumplan a cabalidad los objetivos de la investigación.

A continuación, se presentan las estrategias formuladas, detallando la implementación en cada una de ellas.

### **Estrategia 1 Articular los objetivos organizacionales**

Articular los objetivos organizacionales de CI Banafrut con sus Corporaciones, corresponde a la primera estrategia, y consiste en que CI Banafrut establezca y documente los objetivos que pretende con las Corporaciones y además gestione una agenda de trabajo con los comités de prima, donde estos también puedan establecer sus objetivos y sus políticas. El objetivo es constituir claramente objetivos, políticas, procesos y procedimientos conjuntos y comunes que tracen el rumbo de las decisiones.

El cumplimiento de estos objetivos y políticas se deben revisar periódicamente por medio de reuniones con las áreas de la empresa, como la gerencia administrativa, la gerencia de medio ambiente y la Coordinación Fairtrade, para hacer trazabilidad de las acciones, resultados y estrategias. Adicionalmente, debe ser un espacio para revisar los proyectos en curso con la dirección de sostenibilidad y conocer las opiniones de los miembros de los comités de prima, que

servirán para enriquecer los mismos y para que los líderes que no estén involucrados puedan aprender de otros procesos en curso, que logren aportarle en la generación de valor a las Corporaciones Banafrut.

Esta estrategia se va a implementar durante el año 1 y corresponde a la etapa de planeación para determinar del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de objetivos y políticas, para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

### **Actividades para el desarrollo de la estrategia**

1. Realizar Reuniones con la alta dirección para el establecimiento de los objetivos organizacionales: Se plantea realizar cinco (5) reuniones periódicas durante dos (2) meses, donde participan los miembros de la junta directiva de CI Banafrut para establecer los objetivos que se pretenden con las Corporaciones.

En estas reuniones participan los (5) miembros de la junta directiva de CI Banafrut.

Es importante la documentación de estos objetivos para definir claramente el rumbo que se debe seguir a lo largo de la ejecución de las estrategias.

2. Implementar y desarrollar una agenda de trabajo. Se propone realizar diez (10) reuniones de ocho (8) horas cada una, para un total de ochenta (80) horas, donde participan los presidentes de cada corporación, la coordinación fairtrade, el oficial de enlace y el gerente administrativo de la empresa, que actuará como garante para que se sigan los lineamientos a los objetivos definidos por la junta directiva de la empresa.

En estos espacios de trabajo se deben definir claramente políticas, procesos y

procedimientos que apunten al desarrollo de los objetivos definidos por la junta directiva

de CI Banafrut, quien es la dueña de la certificación Fairtrade y la encargada de mantener el sello en todas las plantaciones.

Estas políticas procesos y procedimientos deben quedar claramente documentados.

3. Capacitar a los empleados en los lineamientos de trabajo: Una vez se encuentren documentados los resultados de la agenda de trabajo, es necesario establecer escenarios de capacitación a los empleados para permear a la organización con el contenido de los documentos que muestran las políticas, procesos integrales de cada área, procedimientos de cada cargo, manual de funciones e indicadores de seguimiento.

Estos documentos deben estar dentro del archivo central de las Corporaciones como documentos de consulta permanente de los usuarios, además cada empleado debe recibir el manual de funciones de su cargo y mantenerlo en su puesto de trabajo.

Se plantean cinco (5) secciones de capacitación con una duración de ocho (8) horas cada una.

Para una duración total de cuarenta horas (40). Los capacitadores serán el oficial de enlace, la coordinadora Fairtrade y un presidente de las Corporaciones, como representante de los comités de prima. Se invita el ente certificador a participar como observador de las jornadas.

4. Revisar la trazabilidad de los resultados: Después de la implementación se proyecta que se realice la medición periódica de los resultados, a través, de la realización de baterías psicosociales, donde el objetivo es evaluar e intervenir los factores de riesgo psicosocial intralaboral, extralaboral y el estrés, con los cuestionarios y marco conceptual de la batería de evaluación del Mintrabajo definida para este propósito, y así establecer un plan de mejora continua sobre las características del liderazgo, las relaciones sociales, el control, las demandas y recompensas del trabajo e identificar los efectos negativos en la

salud de las personas o en las condiciones del trabajo, en el marco de un Programa de Vigilancia. Epidemiológica y del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

*Tabla 13 Cronograma de ejecución E1*

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar Reuniones con la alta dirección												
Implementar y desarrollar una agenda de trabajo												
Capacitar a los empleados en los lineamientos de trabajo												
Revisar la trazabilidad de los resultados												

*Tabla 14 Plan de ejecución y medición de la Estrategia 1*

Actividad	Plazo	Indicador	Fuente de verificación	Responsable
Realizar Reuniones con la alta dirección	2 meses	-Número de reuniones realizadas.  -Porcentaje de miembros de la junta directiva participando.	Listado asistencia, acta de reuniones, registro fotográfico, documento que contenga los objetivos organizacionales para las Corporaciones Banafrut	Gerencia administrativa

Implementar y desarrollar una agenda de trabajo	4 meses	-Número de reuniones realizadas  -Número de documentos generados	Listado asistencia, acta de reuniones, registro fotográfico, documento que contenga los objetivos y las políticas de las Corporaciones, documento que contenga el mapa de procesos, documento que contenga el manual de funciones, documento que contenga el perfil de cargos.	Coordinación Fairtrade
Capacitar a los empleados en los lineamientos de trabajo	2 meses	-Número de capacitaciones realizadas.  -Número de personas capacitadas  -Número de documentos entregados	Listado asistencia, registro fotográfico, memorias de la capacitación, documentos	Coordinación Fairtrade  Oficial de enlace

Revisar la trazabilidad de los resultados	4 meses	-Número de baterías psicosociales aplicadas	Documento que contenga el resultado de las baterías psicosociales aplicadas	Coordinación Fairtrade
---	---------	---	---	------------------------

### **Estrategia 2 Formación académica obligatoria para los Comités de prima Fairtrade.**

Formación de líderes. Es claro que la norma Fairtrade implementa capacitaciones entre los trabajadores y además reconoce que la formación de estos líderes repercute en el desarrollo organizacional, “el desarrollo de la organización de Productores a Pequeña Escala (SPO) es más efectivo cuando el proceso es impulsado por sus miembros, y se basa en un buen nivel de conocimiento de las fortalezas y deficiencias de la organización” (Fairtrade International (FI), 2019), pero no es suficiente para la administración de una gran empresa, ya que si bien es cierto que es absolutamente necesario que los líderes de estas empresas conozcan la norma Fairtrade y sus conceptos e indicadores de medición, también se requiere una formación académica como una herramienta que les ayude a consolidar las competencias que poseen. La formación académica no debe ser vista como una escueta recepción de fundamentos teóricos y acumulación de títulos. Es parte de un proceso de desarrollo intelectual que le permite a la persona desarrollar su capacidad analítica y crítica, y al mismo tiempo estar capacitado para la resolución de problemas.

Es fundamental articular los objetivos de la empresa CI Banafrut, que básicamente requiere un control adecuado de los recursos económicos y sus comités de prima como principales administradores de la prima Fairtrade, ya que esto conlleva a inspirar a los empleados y generar una cultura organizacional coherente en términos de liderazgo, comunicación, respeto y compromiso. Los líderes tienen un papel importante y la responsabilidad de aumentar la



productividad organizacional, “las actividades desarrolladas por ellos y la forma como las ejecutan, impactan a su organización, así como la forma como administran y dirigen, determina en gran medida el comportamiento de los seguidores e impactan en el desempeño de su personal.” (Garcia Lopez, 2013, pág. 30).

La segunda estrategia consiste patrocinar que los líderes de los comités de prima se formen profesionalmente en universidades reconocidas del país para poder administrar las Corporaciones de la mano de Coordinadora Fairtrade, aportando conocimientos desde la crítica constructiva y coherente y con herramientas de resolución de problemas, ya que como se presentó a lo largo de la investigación las empresas, en general, y los directivos, se enfrentan a entornos muy exigentes, las grandes amenazas competitivas presumen un desafío para los directivos, de modo que aquéllos escasamente cualificados apenas pueden enfrentarlas con éxito. Esta situación obliga a las empresas a invertir en el desarrollo de sus directivos, buscando una mejora en sus capacidades que repercuta favorablemente sobre toda la organización.

Esta estrategia va a iniciar su implementación a partir del año 1 con la formación académica en administración y carreras afines para los presidentes de las corporaciones, actualmente hay muchos trabajadores agrícolas en las fincas con formación académica, ya que la prima Fairtrade es invertida en un 40% en educación para los trabajadores y sus familias. Por lo cual se debe establecer como requisito que el presidente de la Corporación elegido tenga una formación académica o que inicie a formarse, esto con el fin de que se pueda incorporar de manera exitosa en la dirección de las Corporaciones.

### **Actividades para el desarrollo de la estrategia**

1. Sensibilizar a los presidentes de las Corporaciones en la importancia de la formación académica: Se propone realizar dos (2) talleres de sensibilización con una duración de

ocho (8) horas cada uno, para un total de dieciséis (16) horas, a cerca de la importancia de la formación académica, como estrategia para mejorar las capacidades de los presidentes de las Corporaciones, para que puedan realizar aportes valiosos a la organización.

2. Taller de orientación vocacional: La orientación vocacional es un proceso de aprendizaje para identificar los objetivos de vida de los presidentes de las Corporaciones, para que se conozcan mejor y descubran sus intereses vocacionales, con el objetivo de reconocer campos, carreras y proyectos que puedan alinearse a él y a sus objetivos. Las sesiones de trabajo grupal para el taller serán vivenciales, de reflexión y tendrán como meta de trabajo, el autoconocimiento, la toma de decisiones y la construcción de un proyecto de vida alrededor de la dirección de las Corporaciones. Al final del taller, se entregará un informe que resuma los resultados del perfil de personalidad, aptitudes e intereses vocacionales. Se espera que, con esta información, los participantes tengan herramientas al momento de elegir una carrera u opción vocacional. Se propone un taller de tres (3) secciones de cuatro (4) horas cada una, para un total de doce (12) horas.
3. Formar profesionalmente a los presidentes de las Corporaciones: Después de tener claro su proyecto de vida, los presidentes de las corporaciones deben iniciar su formación profesional mientras se incorporan al mundo laboral de las Corporaciones.

*Tabla 15 Cronograma de ejecución E2*

<b>Año 1</b>												
<b>Actividades</b>	<b>Meses año 1</b>											
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Sensibilizar a los presidentes de las Corporaciones en la importancia de la formación académica												
Taller de orientación vocacional												
Formar profesionalmente a los presidentes de las Corporaciones												

<b>Actividades</b>	<b>Año 2- Año 5</b>			
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sensibilizar a los presidentes de las Corporaciones en la importancia de la formación académica				
Taller de orientación vocacional				
Formar profesionalmente a los presidentes de las Corporaciones				

*Tabla 16 Plan de ejecución y medición de la Estrategia 2*

<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Responsable</b>
Sensibilizar a los presidentes de las Corporaciones en la importancia de la formación académica	1 mes	-Número de presidentes de las corporaciones sensibilizados	Listado de asistencia, registro fotográfico, memorias de la sensibilización	Coordinación Fairtrade
Taller de orientación vocacional	2 meses	-Número de presidentes de las corporaciones que asistieron al taller vocacional	Listado de asistencia, registro fotográfico, memorias del taller de orientación vocacional, documentos que contenga los resultados del taller vocacional para cada uno.	Coordinación Fairtrade
Formar profesionalmente a los presidentes de las Corporaciones	60 meses	-Número de presidentes profesionalizados	Matrícula universitaria, certificado de notas, diploma, acta de grado.	Presidentes Corporaciones

### **Estrategia 3 Acompañamiento continuo a los Comités de prima Fairtrade**

Es fundamental que los miembros de los comités de prima además de formarse académicamente para la administración de la empresa, también reciban un acompañamiento permanente del oficial de enlace Fairtrade en la toma de decisiones, para asegurar que estas estén acordes a los lineamientos de la norma Fairtrade, de la misma forma el acompañamiento de los directivos de la empresa en áreas específicas como la gerencia administrativa y la Coordinación

Fairtrade son importantes para visibilizarlos ante la empresa y generarles confianza como líderes, estrechando las relaciones al interior del equipo y responsabilizándolos de sus decisiones y de las consecuencias que de estas se deriven.

El acompañamiento de la empresa también generara confianza en todas las áreas de la compañía y les ayudara en la etapa de transición de trabajador de finca a directivo de las Corporaciones.

Una parte importante del acompañamiento que se propone son los reconocimientos verbales sociales a sus logros positivos desde las demás áreas, lo que hará que los colaboradores se sientan tranquilos con el trabajo que se está realizando y la dirección de los objetivos organizacionales.

#### **Actividades para el desarrollo de la estrategia**

1. Realizar reuniones primarias de seguimiento: Se propone la realización de reuniones mensuales durante el primer año, para brindarles apoyo y darles confianza y ofrecer un acompañamiento continuo que sin duda servirá para estrechar las relaciones al interior del equipo y aportar mayor valor a los clientes internos.
2. Diseñar y desarrollar encuestas de evaluación de los empleados: Se deben realizar una (1) encuesta anual para identificar la percepción de los empleados en temas como la comunicación, el liderazgo, el grado de motivación y compromiso del empleado y las relaciones interpersonales y autonomía de las personas, aspectos que van a influir positivamente en la eficiencia operativa y administrativa de la Corporaciones.

*Tabla 17 Cronograma de ejecución E3*

Año 1 – Año 5												
Actividades	Meses año 1 – año 5											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar reuniones primarias de seguimiento												
Diseñar y desarrollar encuestas de evaluación de los empleados												

*Tabla 18 Plan de ejecución y medición de la Estrategia 3*

Actividad	Plazo	Indicador	Fuente de verificación	Responsable
Realizar reuniones primarias de seguimiento	12 meses	-Número de reuniones primarias realizadas efectivamente.  - Número de presidentes acompañados y orientados efectivamente	Listado de asistencia de las reuniones, acta de compromisos y conclusiones, registro fotográfico.	Gerencia administrativa
Diseñar y desarrollar encuestas de evaluación de los empleados	40 meses	-Número de encuestas realizadas por año.	Encuestas, documento que contenga la tabulación de las encuestas, documento que	Coordinación Fairtrade

		-% de mejoramiento por año en la medición del clima organizacional.	contenga los resultados de las encuestas	
--	--	--	---	--

#### **Estrategia 4 Favorecer puntos de integración**

Es fundamental que la empresa como dueña de la certificación Fairtrade promueva espacios donde los miembros de los comités de prima Fairtrade y los líderes de todas las áreas de la compañía, puedan compartir espacios y momentos diferentes al sitio laboral, para romper los paradigmas y prejuicios hacia los trabajadores y que todos puedan conocerse entre sí. Esto genera relaciones de confianza y comienza a generar valor, en la medida que todos sientan la tranquilidad para hablar como líderes de áreas y que puedan apoyar este proceso de crecimiento profesional y laboral de los comités de prima, para llevar a cabo sus actividades con éxito.

Estos espacios de integración pueden ser capacitaciones enfocadas en mejorar las habilidades blandas de todos los participantes, como la comunicación, el liderazgo, el respeto o reforzar los valores de grupo, es esencial que si se toma la decisión de que estos espacios sean capacitaciones deben ser muy participativas y desarrollados, a través, de actividades grupales y de integración.

#### **Actividades para el desarrollo de la estrategia**

1. Capacitar a los directivos de CI Banafrut y presidentes de las Corporaciones en habilidades blandas: Se plantea como actividad base una capacitación para

fortalecer el trabajo en grupo, el liderazgo, la comunicación, el respeto y la responsabilidad, a través de unos talleres participativos que propicien actividades grupales, para generar espacios de integración entre los directivos líderes de área del grupo con los presidentes de las Corporaciones. Los líderes deberán brindar acompañamiento a los nuevos integrantes del equipo y propiciar los espacios de acercamiento, pues se debe recordar que su acompañamiento es primordial para darle entrada en la dirección y que estos puedan comenzar a generar análisis valiosos para la toma de decisiones.

Se propone durante el año 1 realizar capacitaciones bimensuales de ocho (8) horas para un total de cuarenta y ocho (48) horas totales.

*Tabla 19 Cronograma de ejecución E4*

Año 1												
Actividades	Meses año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capacitar a los directivos de CI Banafrut y presidentes de las Corporaciones en habilidades blandas												

*Tabla 20 Plan de ejecución y medición de la Estrategia 4*

Actividad	Plazo	Indicador	Fuente de verificación	Responsable
Capacitar a los directivos de CI Banafrut y presidentes de las	12 meses	Número de espacios de integración y formación generados.	Listado de asistencia, memorias de las	Gerencia administrativa



Corporaciones en habilidades blandas		Número de personas capacitadas	capacitaciones, registro fotográfico,	
--------------------------------------	--	--------------------------------	---------------------------------------	--

### **Estrategia 5 Plan de seguimiento continuo al desarrollo del clima organizacional de las Corporaciones Banafrut**

Todas estas estrategias anteriormente propuestas están enfocadas en transformar las debilidades encontradas a lo largo de la investigación en fortalezas, robusteciendo el trabajo en equipo y generando una sola voz a la hora de dar directrices a los colaboradores, igualmente estos se sentirán mejor al saber que existe un trabajo articulado entre el presidente de la Corporaciones y su comité de prima con la empresa.

Pero se hace necesario medir y evaluar constantemente los resultados esperados, mediante herramientas sencillas como encuestas, grupos focales, reuniones primarias de trabajo, entre otras. También es importante establecer indicadores que midan tanto los rendimientos operativos, la rentabilidad social y el clima organizacional, esto con el propósito de establecer medidas de acción anticipadas, para evitar caer nuevamente en la baja eficiencia administrativa, organizativa y empresarial por cuenta de la cultura y el clima organizacional deficiente.

1. Establecer indicadores de medición de resultados: Al medir el clima laboral la dirección será capaz de conocer las percepciones que tienen los empleados sobre las situaciones tanto físicas como emocionales en las que desenvuelven sus labores. De esta manera, se identifican espacios de mejora que permiten instaurar un ambiente laboral efectivo e integral.

Es importante que la dirección tenga en cuenta variables tangibles e intangibles.

Variables tangibles:

- Remuneración (salario, bonos, primas, etc.)
- Condiciones de las oficinas (iluminación, acceso, seguridad)
- Disposición de los recursos que necesita la persona para trabajar.

Variables intangibles:

- Comunicación
- Tipos de liderazgo
- Grado de motivación y compromiso de los empleados
- Relaciones interpersonales y autonomía de las personas.

En esta actividad es importante que la dirección defina las herramientas para medir el clima, entre las cuales podemos destacar la observación, las encuestas y los grupos focales, herramientas que van de la mano con la batería psicosocial propuesta en la estrategia 1.

2. Aplicar indicadores de medición de resultados: Se propone aplicar los indicadores de medición durante el año 1 y 2 cada seis (6) meses, para poder anticiparnos a los cambios y proponer medidas de acción preventivas, ya que si no se mide no se mejora y esto va a permitir seguir cerrando las brechas que puedan quedar después de haber implementado las demás estrategias.

*Tabla 21 Cronograma de ejecución E5*

Año 1												
Actividades	Meses año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Establecer indicadores de medición de resultados												
Aplicar indicadores de medición de resultados												

Año 2												
Actividades	Meses año 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Establecer indicadores de medición de resultados												
Aplicar indicadores de medición de resultados												

*Tabla 22 Plan de ejecución y medición de la Estrategia 5*

Actividad	Plazo	Indicador	Fuente de verificación	Responsable
Establecer indicadores de medición de resultados	2 meses	-Número de herramientas de medición definidas.	Documento que contenga los indicadores de medición de resultados	Coordinación Fairtrade

Aplicar indicadores de medición de resultados	24 meses	- Número de empleados intervenidos  -Número de herramientas aplicadas  -Número de reuniones de seguimiento	Documento que contenga los resultados de la intervención y aplicación de las herramientas, actas de reunión.	Coordinación Fairtrade
---	----------	--	--	------------------------

A continuación, se presenta el presupuesto para la implantación de las estrategias:



## 6. Conclusiones

La norma Fairtrade desconoce principios administrativos que ponen en riesgo las organizaciones certificadas, que encuentran una serie de inconsistencias en la operación empresarial y desmejoran el clima organizacional al seguir las pautas de la norma. La investigación nació de la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y empresarial de la empresa CI Banafrut y sus doce (12) Corporaciones certificadas con el sello Fairtrade, con múltiples consecuencias negativas en su desempeño. En esta investigación, específicamente se procura establecer estrategias que permitan generar una cultura organizacional libre de vicios y que se convierta en el motor para impulsar las organizaciones al éxito empresarial, a la sostenibilidad y permanencia en el tiempo, basados en la premisa de mejorar el clima organizacional en empresas certificadas, sin salirse de los estándares de la norma.

Para abordar estas dificultades la investigación inicio reconociendo y examinando el modelo administrativo de la empresa CI Banafrut y sus Corporaciones, identificando las carencias administrativas en los lineamientos de la norma, la cual establece la dirección en cabeza de los trabajadores de las plantaciones sin tener en cuenta su poca o nula formación académica, experiencia empresarial y conocimientos administrativos, que pueden poner en riesgo a toda la organización, también se encontró como la empresa en su afán justificado de proteger los recursos de la prima Fairtrade, ejerce un control por medio de directivos, que entran en constantes choques de poder con los trabajadores poniendo a los empleados en dificultades, al percibir una doble línea de mando, diferentes objetivos, políticas y procedimientos dentro de la misma empresa.

También, se ha recopilado, clasificado y analizado la literatura que estudia, como el sistema Fairtrade, a través de su organización de certificación global FloCERT International, determina que

los trabajadores de plantaciones al igual que los pequeños productores son codueños del sistema Fairtrade y los únicos con la potestad de tomar decisiones y dirigir las empresas certificadas.

Para contrarrestar los hallazgos referentes a la problemática de la empresa certificada como objeto de estudio, la investigación propone la implementación de cinco estrategias para mejorar el clima organizacional, evitando la duplicidad de mando, y propiciando el trabajo articulado, para lograr una eficiencia administrativa y operativa adecuada. Estas estrategias lejos de ser una herramienta de solución a los problemas específicos de CI Banafrut, son una propuesta inicial que se puede implementar en las empresas certificadas para controlar los recursos y trabajar articuladamente con los trabajadores, minimizando las controversias administrativas, al aplicar la inclusión de estos trabajadores en las decisiones importantes de las organizaciones, estas propuestas buscan implementar el acompañamiento a los trabajadores no solo en la toma de decisiones conjuntas, si no también formarlos, utilizando los recursos de la prima, inversión permitida ampliamente por la norma, y que permitirá que los trabajadores se sientan representados y los empleados y la empresa estén aliviados de que los líderes principales cuentan con el perfil para el manejo de empresas.

El contraste de dichas hipótesis se ha efectuado tomando como muestra la empresa CI Banafrut y sus doce Corporaciones certificadas, encontrando interesantes resultados, aunque no son concluyentes, teniendo en cuenta que “existen más de 1.599 empresas certificadas en 75 países”. (Fairtrade International (FI), 2019). Nos encontramos ante una cuestión compleja, donde la falta de estudios sobre el tema, junto con las dificultades que presenta su evaluación, son dos de las principales razones que dan lugar a esta situación, sin embargo, el estudio hace una primera aproximación, dejando el camino abierto a investigaciones futuras sobre el tema.

Los hallazgos encontrados pueden apoyar las aproximaciones teóricas frente al tema de estudio, que muestra una complejidad grande, teniendo en cuenta que muchos compradores y cadenas de multinacionales se están retirando de la certificación de comercio justo desde el 2016, para adaptar sus propios sistemas de autorregulación.

Las críticas al sistema Fairtrade vienen en aumento y cubren varios frentes como que, “no se trata de un modelo realmente sustentable,... empresas como Starbucks o Nestlé tienen un mayor impacto positivo con sus proyectos de responsabilidad social que la certificación, o que pone muy poca importancia en las ideas de los agricultores individuales, y falla al no promover la innovación ni la calidad, elementos que al fin y al cabo son más importantes para mantener una relación comercial de largo plazo (Espok news, 2014), también se pone en evidencia la poca formación de los agricultores para trabajar en el mercado y dirigir empresas, “una propuesta sería invertir en la educación de los productores, para que sepan qué quiere el mercado y puedan evaluar la calidad de sus cosechas, teniendo así una mejor posición para negociar precios” (Espok news, 2014)

A pesar de las críticas y la problemática, no hay un estudio que pueda proponer su mitigación, a través, de estrategias viables en las empresas, lo que hace de esta exploración una primera aproximación para tener más información de la raíz de estos inconvenientes y ampliar la práctica de estudio para investigaciones futuras.



## 7. Referencias Bibliográficas

(s.f.).

Alburquerque, F. (2015). Comettividad internacional, estrategia empresarial y el papel de las regiones. *Revista EURE*, 13-16.

Alicia , H., & Varela Ruiz, M. (2012). La tecnica de grupos focales. *Scielo Analiycts*, 1-4.

Antonini Bortoluzzi, D., Anzilago, M., & João Lunkes, R. (2019). La influencia de la cultura organizacional en la relación entre estrategia y sistema de control gerencial. *Dialnet*, 675-695.

Aragon Sanchez, A., Rubio Bañon, A., & Serna Jimenez, A. M. (2014). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y ciencia*, 204-214.

Aragon Sanchez, A., Saenz Valla, R., & Barba Aragon, M. I. (2003). Efectos de la formación de directivos en las Pymes españolas. *Discover the world's research*, 103-135.

Arias González, I. P. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-6.

Aristizabal Salazar, M. N., & Galeano Marin, M. E. (2008). Como se construye un sistema Categorical. *Estudios de Derecho*, 164-187.

Belida Ruiz, Y., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 285-307.

Bermudez Correa, L. T., & Rodriguez Caycedo, L. F. (2013). *Investigación en la gestion empresarial*. Bogota: Eco Ediciones.

- Calderon Hernandez, G., Murillo Galviz, S., & Torres Narvaez, K. (2013). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 109-137.
- Calisto Friant, M. (2016). Comercio justo, seguridad alimentaria y globalización: construyendo sistemas alimentarios alternativos. *Iconos*, 215-221.
- Capeáns Hurtado, C. A., & Rodríguez Puente, R. (2015). Compatibilidad tecnológica en el despliegue de sistemas de gestión empresarial. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 29-51.
- Chevez Becker, C., & Patraca Dibildox, V. (2011). El comercio justo y la responsabilidad social empresarial. Reflexiones desde los sistemas. *Argumentos*, 67-75.
- Contreras Valenzuela, A. C., Preciado-Rodríguez, J. M., Báez-Sañudo, R., & Velderrain-Benitez, R. (2018). Impacto de la implementación de la certificación comercio justo en una empresa del sistema vid de mes sonorense. *Horizontes empresariales*, 4-16.
- Coscione, M. (2015). América Latina y el sentido originario del comercio justo. *Eutopia*, 215-240.
- Cújar Vertel, A., Roman Paternina, C., Hernandez Riaño, H., & Lopez Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- De la Torre Lascano, M. (2018). Gestion de riesgo orgnizacional de frude y el rol de la auditoria interna. *contabilidad y negocios*, 57-69.
- Delgado Marin, J. F. (2018). Evolución de los sistemas de gestión empresarial del MRP al ERP. *Economía Industrial* 331, 51-58.
- Delicado Teixeira, N. (2014). La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresarial. *Cuadernos de Contabilidad*, 853-881.

- Desjardins, M. C. (2015). Las interacciones entre el derecho estatal y la certificación comercio justo fairtrade: garantía de una mejor protección de los derechos de los trabajadores y del medio ambiente. *Temas socio juridicos*, 57-73.
- Espok news. (11 de marzo de 2014). *expoknews*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/>
- Fairtrade Internacional. (2019). *Monitoreos del alcance y beneficios de firtrade:bananas informe monitoreo*. Bonn.
- Fairtrade International (FI). (Mayo de 2019). *Fairtrade International*. Obtenido de Fairtrade International: [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)
- Garcia Calvente, M. R. (2000). El grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica. *Atención Primaria*, 183-186.
- Garcia Lopez, J. (2013). Estudio y dignostico para determnar el perfil del liderzgo del gerente y sus claboradores en la gerencia operativa, segun el modelo de rango completo de Bass y Avolio. *Revista caribeña de ciencias sociales*, 1-34.
- Gomez Diaz, C., & Rodriguez Ortiz, J. (Junio de 2013). *Teorias de la cultura organizacional*. Obtenido de ResearchGate: <https://www.researchgate.net/>
- Gonzales Arias, I. P. (2018). Auditoria un enfoque de gestión. *Observatorio de la econimia latinoamericana*, 2.
- Gutierrez Ossa, J. A. (2014). El concepto de estrategia del gerente colombiano. *Estudios gerenciales*, 153-167.
- Hurtado Bolaños, H., Montoya Rendón, J. C., & Dolores Villota, C. (2017). El comercio justo: ¿humanización de la sociedad de consumo? *Ecacen*, 1-10.

- Ibañez, N., Castillo, R., & Nuñez, A. (2010). Los desafíos del discurso de la estrategia e las organizaciones una mirada sobre la posición de la estrategia competitiva de Michael Porter. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 38.
- Landaxury Villalba, L., Jafar Orfale, H., Cristofani, M., & Canales, R. (2017). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Espacios*, 20-29.
- Leobardo Alvarez, E., & Alvarez Herrera, M. (2018). Estrategias y prácticas de la innovación abierta en el rendimiento empresarial: Una revisión y análisis Bibliométrico. *Scielo*, 1-29.
- Lilia L. Mora-Pisco, M. E.-V.-L. (2016). Consideraciones actuales sobre la gestión empresarial. *Dominio de las ciencias*, 513.
- Lopez Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. *Nova Scientia*, 358-383.
- Martínez Rojas, S. (2017). La auditoría de desempeño a los procesos de adquisiciones y la incidencia en la optimización de los recursos del estado. *uladech*, 24.
- Martínez Lopez, G. M. (2011). *Auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía ITARFETI CORPORATION S.A.* Ecuador.
- Martínez Moncaleano, C. (2018). Teoría del caos y estrategia empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño*, 204-214.
- Maslow, A. (1991). *Psicología Transpersonal*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Perez, F. (2009). La entrevista como técnica de investigación social Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos. *Academia*, 1-16.
- Porter, M. (2016). ¿qué es la estrategia. *Harvard Business*, 100-117.

- Punina Carrillo, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional . *Revista digital FCE UNLP*, 67-73.
- Rivera Porras, D., Carrillo Sierra , S., Forgiony Santos, J., Nuvar Hurtado, I., & Roza Sanchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios* , 27-41.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Scielo*, 40-49.
- Rodriguez Quezada, P., & Aibar Guzman, B. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. *Revista de contabilidad* 2, 11-22.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodriguez, Y. B., & Cañeda Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo*, 67-75.
- Sanabria Estrada , F., Vergara Apolinario, M., Santacruz Mora, M., & Lucin Borbor, J. (2019). Influencia de la cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad. *Ciencia digital*, 239-256.
- Sanchez Alvarez, C. (2018). Comercio justo y economía social y solidaria: historia y evolución de sus instituciones de fomento. *Equidad y Desarrollo*, 140-172.
- Sanchez Silva, M. (2012). La metodología de la investigación cualitativa. *Mundo siglo 21*, 116-118.
- Serrano Carrión, P. A., Señalín Morales , L. O., Vega Jaramillo, F. Y., & Herrera Peña, J. N. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y

contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Espacios*, 1-13.

Solarte Garcia, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*, 43-61.

Sotelo Asef, J. G. (2011). La planeación de la auditoría en un sistema de gestión de calidad tomando como base la norma ISO 19011:2011. *Revista iberoamericana para la planeación y el desarrollo educativo*, 1-33.

Tarzijan, J. (2014). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Edicionesu.

Zumba, T., Niveló Nagua, K., Ocampo Jiménez, N. C., & Román Escobedo, V. A. (2018).

Influencia de la certificación Fair Trade en la producción bananera de la provincia de El Oro – Ecuador. *Dilemas Contemporáneos*, 1-21.

## 8. Anexos

### 8.1 Anexo A Consentimiento Informado

#### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Yo \_\_\_\_\_, identificado con cedula de ciudadanía \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, acepto de manera voluntaria que se me incluya como sujeto de estudio en el proyecto de investigación denominado “Estrategias adecuadas al uso de la certificación Fairtrade para mejorar el clima organizacional en CI Banafrut”, dirigido por María Camila Franco Ceballos luego de haber conocido y comprendido en su totalidad, la información sobre dicho proyecto, riesgos si los hubiera y beneficios directos e indirectos de mi participación en el estudio, y entiendo que mi participación no repercutirá en mis actividades laborales y puedo retirarme del proyecto si lo considero conveniente a mis intereses, aun cuando el investigador responsable no lo solicite, informando mis razones para tal decisión, pudiendo recuperar toda la información obtenida de mi participación.

No haré ningún gasto, ni recibiré remuneración alguna por la participación en el estudio.

Se guardará estricta confidencialidad sobre los datos obtenidos producto de mi participación, con un número de clave que ocultará mi identidad y puedo solicitar, en el transcurso del estudio información actualizada sobre el mismo, al investigador.

Lugar y Fecha:

\_\_\_\_\_

—

Nombre y firma del participante:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## 8.2 Anexo B Formato de encuesta

Marque con una X la respuesta que considera correcta

1. ¿Con que frecuencia cree usted, que la empresa influye en las decisiones de las Corporaciones?

Siempre \_\_\_\_\_  
 Casi siempre \_\_\_\_\_  
 Algunas veces \_\_\_\_\_  
 Rara Vez \_\_\_\_\_  
 Nunca \_\_\_\_\_

2. ¿De dónde se reciben las directrices relacionadas con el trabajo?

La empresa \_\_\_\_\_  
 Las Corporaciones \_\_\_\_\_  
 Ambas \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son los factores que más influyen en el ambiente laboral en las Corporaciones?

La comunicación \_\_\_\_\_  
 La línea de mando \_\_\_\_\_  
 La falta de compromiso con los procesos \_\_\_\_\_  
 Los estándares de la norma Fairtrade \_\_\_\_\_  
 La estructura \_\_\_\_\_  
 Las políticas de personal \_\_\_\_\_  
 El liderzgo \_\_\_\_\_

4. ¿Es importante para usted que las personas que den las directrices tengan el perfil, en cuanto a formación académica, experiencia y conocimiento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿A quien le da la norma Fairtrade la potestad de emitir las directrices?

Los comités de prima \_\_\_\_\_  
 Los trabajadores/Corporados \_\_\_\_\_  
 Empresa y comités de prima \_\_\_\_\_



### **8.3 Anexo C Formato preguntas abiertas grupo Focal**

1. ¿Con que frecuencia cree usted, que la empresa influye en las decisiones de las Corporaciones?
2. ¿De donde se reciben las directrices relacionadas con el trabajo?
3. ¿Cuáles son los factores que más influyen en el ambiente laboral en las Corporaciones?
4. ¿Es importante para usted que las personas que den las directrices tengan el perfil, en cuanto a formación académica, experiencia y conocimiento?
5. ¿A quien le da la norma Fairtrade la potestad de emitir las directrices?

#### **8.4 Anexo D Entrevista 1 – Oficial de enlace Fairtrade. CI Banafrut**

Investigador: Cordial saludo, antes de empezar te recuerdo que esta entrevista será grabada, para fines académicos.

Autorizas realizar la entrevista si   x  , No           

Me encuentro en la etapa final de mi trabajo de grado de Maestría en administración MBA, y requiero profundizar en la problemática de las Corporaciones Banafrut. El objetivo de este proyecto es proponer estrategias adecuadas al uso de la certificación Fairtrade para mejorar el clima organizacional en CI Banafrut; para lo cual requiero de su aporte desde su experiencia.

Esta entrevista tardará alrededor de 30 minutos a partir de este momento.

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su función como oficial de enlace?

¿Cuál es el principal objetivo de la norma Fairtrade?

¿Desde cuándo está certificada la compañía?

¿Cuáles son los principales problemas identificados que genera la norma a las empresas certificadas?

¿Qué acciones desde su punto de vista se pueden implementar para mitigar estos inconvenientes?

¿Esos inconvenientes han sido identificados por el organismo certificador?

¿Qué acciones, que usted conozca ha propuesto el organismo certificador para esta problemática?

### 8.5 Anexo E Entrevista 2 - Contadora General. Corporaciones Banafrut

Investigador: Cordial saludo, antes de empezar te recuerdo que esta entrevista será grabada, para fines académicos.

Autorizas realizar la entrevista si  x , No \_\_\_\_\_

Me encuentro en la etapa final de mi trabajo de grado de Maestría en administración MBA, y requiero profundizar en la problemática de las Corporaciones Banafrut. El objetivo de este proyecto es proponer estrategias adecuadas al uso de la certificación Fairtrade para mejorar el clima organizacional en CI Banafrut; para lo cual requiero de su aporte desde su experiencia.

Esta entrevista tardará alrededor de 30 minutos a partir de este momento.

¿Cuál es tu nombre? ¿Cuál es tu profesión y cuál es tu cargo?

¿Hace cuánto tiempo usted ha trabajado en empresas relacionadas con la certificación Fairtrade?

¿Cuál es su función dentro de las Corporaciones?

¿Cuáles son los principales beneficios que la norma brinda a las empresas certificadas?

¿Ha detectado usted algún inconveniente dentro de las Corporaciones generado por el sistema Fairtrade?

¿Cuáles son las principales consecuencias a nivel financiero o administrativo a partir de esta problemática o de estos inconvenientes?

¿Usted cree que esta problemática es conocida por el ente certificador?

¿Cree usted que se puede hacer algo desde las organizaciones para trabajar en estos problemas sin generar contravía con la norma?

Puede proponer algunas estrategias para contrarrestar estos desafíos